

กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรณีศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี



อานนท์ เถาสวรรณ์

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรณีศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต


วันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2566



ผู้ช่วยศาสตราจารย์บุริม โอทกานนท์

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์



ธัญนันท์ ธนันทปพัฒน์

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม

Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



นายอานนท์ เถาสุวรรณ


ผู้วิจัย



กฤติกา คงสุนทรกิจกุล

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



รองศาสตราจารย์ณัฐวุฒิ พิมพา

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุริม โอทกานนท์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาในการให้ความรู้ คำปรึกษา ข้อเสนอแนะ รวมถึง ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ตลอดการทำวิจัยครั้งนี้ จนทำให้งานวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และมีความ ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้ ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางทฤษฎี และถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ จนทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ ความเข้าใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆ ในรุ่น 24B ที่ร่วมทำวิจัยกับผู้วิจัยมาและ ให้ความช่วยเหลือแชร์ความรู้แชร์ประสบการณ์จนมาถึงช่วงสุดท้ายในการเรียนจนทำให้ผู้วิจัยสำเร็จมา จนถึง ทุกวันนี้

ผู้วิจัยจะไม่อาจสำเร็จได้เลยหากปราศจากแรงสนับสนุนจากครอบครัวอันเป็นที่รักของ ผู้วิจัยที่คอยผลักดันและสนับสนุนผู้วิจัยตลอดมา ทั้งบิดา มารดา และคนในครอบครัวของผู้วิจัย สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้สนใจที่จะนำผลการวิจัย ครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในอนาคต

อานนท์ เกาสวรรณ์

กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์
กรณีศึกษา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS THAT LEAD KING CHULALONGKORN
MEMORIAL HOSPITAL'S PERSONNEL TO BECOME A LEARNING ORGANIZATION:
A CASE STUDY OF A GOOD LEARNING ORGANIZATION PATTERN

อานนท์ เถาศูวรรณ์ 6450279

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บุริม โอทกานนท์, Ph.D., รองศาสตราจารย์
ณัฐวุฒิ พิมพา, Ph.D., ธนยรัตน์ ธนันทน์พัฒน์, Ph.D.

บทคัดย่อ

โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ เป็นสำนักงานหนึ่งของสภาการศึกษาไทย ซึ่งเป็นองค์กรสาธารณสุขระดับชาติ โรงพยาบาล
จุฬาลงกรณ์มีอายุ 108 ปี บริหารจัดการโดยมีผู้อำนวยการโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ และคณบดีคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
เป็นบุคคลเดียวกัน จึงกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นสถาบันต้นแบบทางการแพทย์ที่มีคุณธรรม ด้วยคุณภาพมาตรฐานระดับนานาชาติ และกำหนด
พันธกิจ ในการค้นหา วิจัย และพัฒนาการบริการทางการแพทย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของทุกคน ซึ่ง 1 ใน 10 พันธกิจของ
โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ฯ คือการ “เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” กล่าวคือ การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งของแพทย์ พยาบาล และ
บุคลากรสายสนับสนุน มีกระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
และชัดเจน ผลงานที่แสดงอย่างชัดเจนของฝ่ายแพทย์ที่ประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัลต่าง ๆ มีแสดงให้เห็นมากมาย เช่น เอกสารงานวิจัย
ที่ได้รับการยอมรับและตีพิมพ์ในต่างประเทศ หรือนวัตกรรมประดิษฐ์ต่าง ๆ เช่น หุ่นยนต์เคลื่อนสอให้การเฝ้าติดตามผู้ป่วย ไม่ทันเลเซอร์
สำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งนำมาใช้กับผู้ป่วยได้จริง หรือผลงาน

Peter M. Senge's (1990) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิด
องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะมุ่งเน้นไปที่คน เพราะ Senge's มีความคิดว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มจากการพัฒนาคน
ก่อน องค์กรประกอบที่สำคัญ ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความรอบรู้แห่ง
ตน (Personal Mastery) (2) แบบแผนความคิด (Mental Models) (3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) (4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สามารถใช้เป็นขนานความคิด (guiding
ideas) ในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นองค์กรที่เรียนรู้ตลอดเวลา เรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เรียนรู้ใน
กิจกรรมทุกอย่าง เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความเป็นพลวัตอยู่ตลอดเวลา บุคลากรขององค์กรรวมตัวกันเรียนรู้จาก
การปฏิบัติงานประจำ เรียนรู้จากการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (CQI: Continuous Quality Improvement) ซึ่งเป็นต้นแบบของการจัดการองค์กร

คำสำคัญ : การจัดการความรู้/ องค์กรแห่งการเรียนรู้

สารบัญ

		หน้า
	กิตติกรรมประกาศ	ข
	บทคัดย่อ	ค
	สารบัญตาราง	ณ
	สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
	1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
บทที่ 2	แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
	2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	5
	2.1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร	5
	2.1.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์กร	6
	2.1.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร	8
	2.1.4 เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาองค์กร	8
	2.1.5 กระบวนการพัฒนาองค์กร	9
	2.1.6 ระดับของการพัฒนาองค์กร	12
	2.1.7 การดำเนินการพัฒนาองค์กร	13
	2.1.8 ประโยชน์ของการพัฒนาองค์กร	14
	2.1.9 เครื่องมือสำหรับการพัฒนาองค์กร	15
	2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	19
	2.2.1 ประวัติและความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้	19
	2.2.2 ความหมายขององค์กร	20
	2.2.3 ความหมายของการเรียนรู้	21
	2.2.4 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้	21
	2.2.5 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.6 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	23
2.2.7 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge	25
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	34
2.3.1 งานวิจัยในประเทศ	34
2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	41
3.1 แหล่งข้อมูล	41
3.2 กรอบขั้นตอนงานวิจัย	41
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	43
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	43
3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา	44
บทที่ 4 ผลการศึกษา	45
4.1 ผลการคัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลทฤษฎี	45
4.1.1. การคัดกรองข้อมูล	45
ขั้นตอนที่ 1 การสรุปประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ ขององค์กรต่าง ๆ	48
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดรหัสเปิด (Open Coding)	62
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)	71
ขั้นตอนที่ 4 การบูรณาการกลุ่มข้อมูลให้เกิดเป็นโครงสร้างทาง ภาษา (Selective Coding)	74
4.2 ผลการวิจัย	76
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	80
5.1. สรุปผลการวิจัย	80
5.2. อภิปรายผลการวิจัย	81
5.3. ข้อเสนอแนะ	83

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.3.1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	84
5.3.2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	84
บรรณานุกรม	85
ภาคผนวก	91
ประวัติผู้วิจัย	92

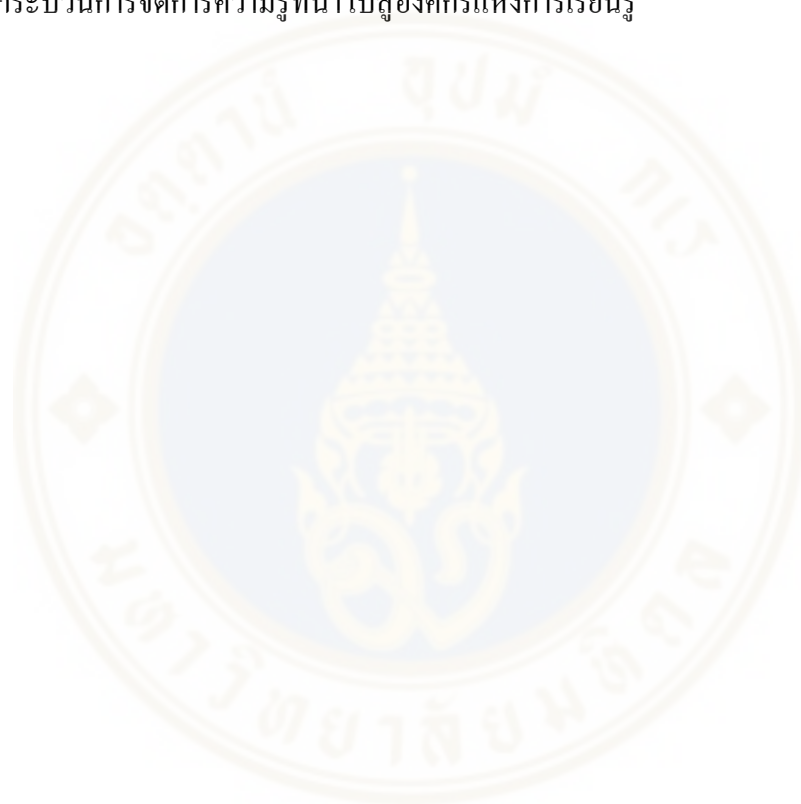


สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
4.1	แสดงกลุ่มตัวอย่าง และแหล่งที่มาของข้อมูล	45
4.2	แสดงการสรุปประเด็นสำคัญของแต่ละบทความ/งานวิจัย	48
4.3	แสดงรหัสแบบเปิด (Open Coding) ของบทความ	62
4.4	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)	71
4.5	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	71
4.6	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	72
4.7	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)	72
4.8	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	72
4.9	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)	73
4.10	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการเรียนรู้และการนำไปใช้งาน (Learning and Apply)	74
4.11	แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการประเมินผล (Evaluation)	74

สารบัญรูปรภาพ

รูปรภาพ		หน้า
2.1	กระบวนการพัฒนาองค์กร	10
2.2	ขั้นตอนการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ	17
4.1	กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	75



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าในยุคศตวรรษที่ 21 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาประเทศไทย ที่เข้าสู่การเปลี่ยนแปลงตามกระแส โลกาภิวัตน์ (globalization) ส่งผลให้หลากหลายองค์กรต้องขับเคลื่อน เพื่อพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรพัฒนาและขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ “ตัวบุคคล” โดยเริ่มจากการพัฒนาบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ (learning) ความรู้ (knowledge) ทักษะ (skill) ประสบการณ์ใหม่ ๆ (experiences) เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากร ให้มีพฤติกรรม การปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ (ศิริภัสสรส์ วงศ์ทองดี, 2559) ซึ่งต้องอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการช่วย/เอื้ออำนวยพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูล ยิ่งบุคคลมีความรู้ หรือศักยภาพมากเท่าไร ก็จะส่งผลกับองค์กรในการดำเนินงานในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (knowledge – based economy) ให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้นเท่านั้น ตัวอย่างเช่น การให้บริการทางการแพทย์ และการให้คำปรึกษาต่าง ๆ เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ถือครองและสรรสร้างความรู้ ย่อมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร (สุจินี ฤกษ์จำ, 2557) จึงจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้ทันสมัย ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติในงาน (ณัฐพันธ์ เจริญนนท์, 2551)

นักทรัพยากรมนุษย์ ถือว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการพัฒนาตัวบุคคลและเป็นผู้ที่พัฒนาองค์กรด้วย เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม ส่งเสริมให้องค์กรสามารถเผชิญกับปัญหาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์นั้น แม้ว่าทุกองค์กรจะมีการสร้างและใช้ความรู้ แต่ก็มีเพียงไม่กี่แห่งที่รู้ว่าจะบริหารจัดการ พัฒนา และนำความรู้มาปรับใช้เพื่อความเจริญก้าวหน้าได้อย่างไร ไม่มีสูตรสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรแต่ละแห่งล้วนใช้กระบวนการ กลยุทธ์ และระบบที่แตกต่างกันของการแสวงหาความรู้ แบ่งปันการเรียนรู้ และแปลงความรู้ให้กลายเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ในการทำงาน เพราะ กระบวนการเรียนรู้จะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ โดยจะต้องเกิดจาก

ความต้องการของบุคลากรเอง ผสมกับการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดการฝึกอบรม (training) การสอนงาน (coaching) การมอบหมายงานสำคัญ (delegation) หรือการหมุนเวียนงาน (rotation) เป็นต้น ตลอดจนการเรียนรู้ร่วมกันแบบทีมที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในองค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ นำมาซึ่งการพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยการนำต่อ ยอดให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การที่จะดำเนินการได้อย่างประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย รวดเร็ว สามารถใช้สื่อสารได้ถูกต้อง รวมถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการจัดการความรู้ที่ดี จะทำให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั่นก็แสดงว่า องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรทั้งหมด บุคลากรสามารถนำมาใช้พัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรได้ (กัลยรัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2558)

โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ เป็นสำนักงานหนึ่งของสภาวิชาชีพไทย ซึ่งเป็นองค์กรสาธารณกุศลระดับชาติ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์มีอายุ 108 ปี บริหารจัดการโดยมีผู้อำนวยการ โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ และคณบดีคณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นบุคคลเดียวกัน จึงกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นสถาบันต้นแบบทางการแพทย์ที่มีคุณธรรม ด้วยคุณภาพมาตรฐานระดับนานาชาติ และกำหนดพันธกิจ ในการค้นคว้า วิจัย และพัฒนาการบริการทางการแพทย์อย่างต่อเนื่อง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของทุกคน ซึ่ง 1 ใน 10 พันธกิจของโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ คือการ “เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” กล่าวคือ การมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทั้งของแพทย์ พยาบาล และบุคลากรสายสนับสนุน มีกระบวนการ และการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และชัดเจน ผลงานที่แสดงอย่างชัดเจนของฝ่ายแพทย์ที่ประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัลต่าง ๆ มีแสดงให้เห็นมากมาย เช่น เอกสารงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับและตีพิมพ์ในต่างประเทศ หรือนวัตกรรมประดิษฐ์ต่าง ๆ เช่น หุ่นยนต์ดินสอให้การเฝ้าติดตามผู้ป่วย ไม้เท้าเลเซอร์สำหรับผู้สูงอายุ ซึ่งนำมาใช้กับผู้ป่วยได้จริง หรือผลงานของฝ่ายการพยาบาล ที่ได้รับการยอมรับจากสภาการพยาบาลแห่งประเทศไทยและให้เป็นต้นแบบของการพยาบาล คือ Post Baccalaureate Residency Training ซึ่งหลายๆ โรงพยาบาลได้นำโปรแกรมนี้ไปใช้ด้วย

Peter M. Senge's (1990) “ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะมุ่งเน้นไปที่คน เพราะ Senge's มีความคิดว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มจากการพัฒนาคนก่อน องค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งนับว่าเป็นหัวใจของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) (2) แบบแผนความคิด (Mental Models) (3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) (4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematics Thinking) ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า สามารถใช้เป็นกรอบความคิด (guiding

ideas) ในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นองค์กรที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เรียนรู้ในกิจกรรมทุกอย่าง เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มีความเป็นพลวัตอยู่ตลอดเวลา บุคลากรขององค์กรรวมตัวกันเรียนรู้จาก การปฏิบัติงาน ประจำ เรียนรู้จากการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (CQI: Continuous Quality Improvement) ซึ่งเป็นต้นแบบของการจัดการองค์ความรู้และกระบวนการจัดการความรู้ที่ดี มีรูปแบบหลากหลายวิธี โดยอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะตัวของบุคคลทั้งความรู้ชัดแจ้ง (explicit knowledge) และความรู้แฝงเร้นที่มีอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) พัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ ผู้วิจัยจึงอยากศึกษาว่า ในการจัดการความรู้ใหม่นี้ มีกระบวนการในการจัดการอย่างไร องค์ความรู้ที่ได้มีการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์และกำหนดประเด็น รวมไปถึงการเผยแพร่องค์ความรู้อย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรตระหนัก และเห็นความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล มีการนำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ และเพื่อสร้าง พัฒนา ปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐานภายในองค์กรต่อไป”

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ที่นำไปสู่รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลของการวิจัย สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผน และการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น
2. ผลของการวิจัย สามารถนำไปพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพได้
3. เป็นแนวทางในการศึกษาองค์กร เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรต่อไป

บทที่ 2

แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยเรื่อง กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรณีศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทฤษฎีที่สัมพันธ์กับเรื่องที่ทำการศึกษาวิจัย และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
 - 2.1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร
 - 2.1.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์กร
 - 2.1.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร
 - 2.1.4 เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาองค์กร
 - 2.1.5 กระบวนการพัฒนาองค์กร
 - 2.1.6 ระดับของการพัฒนาองค์กร
 - 2.1.7 การดำเนินการพัฒนาองค์กร
 - 2.1.8 ประโยชน์ของการพัฒนาองค์กร
 - 2.1.9 เครื่องมือสำหรับการพัฒนาองค์กร
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.1 ประวัติและความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.2 ความหมายขององค์กร
 - 2.2.3 ความหมายของการเรียนรู้
 - 2.2.4 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.5 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.6 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.7 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

สำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น การพัฒนาองค์กร (organization development) หรือใช้อักษรย่อว่า “OD” เป็นทั้งแนวคิด สาขาวิชา และวิชาชีพ ถือว่าเป็นกระบวนการลำดับสุดท้าย และเป็นภาพรวมขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพื่อที่จะสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กร จากผลกระทบของความเจริญก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่องค์กรจำเป็นต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ และนอกจากแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรแล้ว ยังสามารถดำเนินการเพื่อการพัฒนาให้องค์กรมีความพร้อมต่อเนื่องในอนาคต

2.1.1 ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร ได้รับความสนใจจากนักวิชาการ และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ โดยนิยามกันมาในช่วงทศวรรษที่ 1960 เนื่องจาก กระแสการพลวัตของสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนขึ้น ตลอดจนก่อให้เกิดปัญหาในการปรับตัวและการรักษาสมดุลขององค์กร โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีการให้นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์กรไว้ดังนี้

“การพัฒนาองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปในแนวทางที่ดีขึ้น อย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ออกมาเป็นวิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ และใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นการพัฒนาระบบในภาพรวมขององค์กร เริ่มจากระดับบนลงล่าง จากระดับผู้บริหารสู่ระดับผู้ปฏิบัติการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร” (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) “ที่มีวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อปรับปรุงองค์กรโดยมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยมาเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กร” (ชัยเสกภูฏ์ พรหมศรี, 2551) “โดยผ่านการวางแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เช่น การกำหนดความรับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบ วิธีการแก้ไข เพื่อที่องค์กรจะดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสามารถพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา” (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2551) “และเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและปรับปรุงการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งต้องพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมทันต่อเหตุการณ์ และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เป็นการพัฒนาองค์กรโดยรวมมุ่งเน้นประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์” (มนุษย์สุธินิ ฤกษ์จำ, 2557) “โดยการที่จะสื่อสารให้คนในองค์กรรับรู้การเปลี่ยนแปลงวิธีหนึ่งทีผ่านกระบวนการการฝึกอบรม โดยมุ่งประสงค์ที่จะปรับปรุงองค์กร และสมาชิกในองค์กร โดยภาพรวมจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับ

การเจริญเติบโตและการพัฒนาองค์กร ให้ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร” (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2550)

2.1.2 ความสำคัญของการพัฒนาองค์กร

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรได้ดำเนินการพัฒนาขับเคลื่อน และตระหนักถึงความสำคัญที่เกิดขึ้น ซึ่ง (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2558) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. “สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนาองค์กรจึงมีความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร โดยมีกระบวนการการพัฒนามีแบบแผนไปในทางเดียวกัน”
2. “กระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กร จะต้องอาศัยความร่วมมือของระดับกลุ่มและองค์กร โดยต้องให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการระดมสมอง และใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่”
3. “มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมองค์กรร่วมกัน”
4. “มุ่งเน้นวัฒนธรรมของทีมงาน โดยมีการร่วมมือร่วมใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร”
5. “เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย”
6. “ใช้กระบวนการวิจัยเป็นแม่แบบ”
7. “มีผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาเป็นที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์กร”
8. “เครื่องมือการพัฒนาองค์กรเข้าสอดแทรก (organization development intervention) เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร”
9. “กระบวนการพัฒนาองค์กรต้องกระทำอย่างเนื่อง ไม่หยุดยั้ง
10. “มุ่งหวังการได้ผลงานที่สูงสุดขององค์กร ทั้งด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร”

นอกจากนี้ Mclean (อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556) ได้กล่าวว่าองค์กรควรมีการปรับปรุงองค์กรอย่างมีแบบแผน โดยการพัฒนาองค์กร ยังมีความสำคัญกับองค์กร ดังนี้

1. “เพื่อการพัฒนา หรือส่งเสริมพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร”
2. “สามารถหลอมรวมโครงสร้างแต่ละหน้าที่ขององค์กรให้สามารถดำเนินงานร่วมกันได้โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานขององค์กร”
3. “เป็นการสร้างกลยุทธ์ที่ชัดเจน ซึ่งองค์กรสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจอนาคตขององค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายในอนาคต”

4. “ขจัดความขัดแย้งระหว่างบุคคล กลุ่ม ฝ่าย ซึ่งส่งผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก”
5. “จัดกระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติการขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง”
6. “เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เกิดด้วยความร่วมมือร่วมใจ ช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล”
7. “สร้างระบบรางวัลที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กร”
8. “ช่วยพัฒนานโยบายและวิธีการปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง”
9. “ช่วยประเมินสภาพแวดล้อมของการทำงาน ระบุจุดแข็งและจุดอ่อนได้อย่างชัดเจน”
10. “ช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากร โดยเฉพาะผู้มีตำแหน่งระดับสูงที่ต้องการคำแนะนำในการปฏิบัติงาน”
11. “สร้างระบบข้อมูลย้อนกลับแก่การปฏิบัติของบุคคล และเกิดการศึกษ การสอน และ เพื่อช่วยเกิดการพัฒนาดตนเองในบางครั้ง”

นอกจากนี้ ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรนั้น เทคนิคหรือวิธีการไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรได้เพียงอย่างเดียว ยังต้องคำนึงถึงเรื่องการรวมกลุ่มบุคคลด้วยการถ่วงรองความคิด องค์ความรู้ ทักษะความชำนาญเพื่อให้ได้เทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งวันชัย (ปานจันทร์, 2558) มีแนวคิดพื้นฐาน ดังนี้

1. “การพัฒนาองค์กรเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มจากตนเอง ซึ่งปัญหาที่จะดำเนินการแก้ไขนั้นมาจากผลการวิเคราะห์จากบุคลากรในองค์กร”
2. “การพัฒนาองค์กรเป็นความพยายามเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาที่ยาวนาน ต้องมีความรู้ความเข้าใจองค์ประกอบขององค์กรในภาพรวมทั้งหมด”
3. “การพัฒนาองค์กรจะระบุดึงการร่วมมือกันเป็นหลักในการวิเคราะห์หาข้อมูล และการปฏิบัติการ”
4. “การพัฒนาองค์กรเน้นประสิทธิภาพขององค์กร รวมถึงความพึงพอใจของบุคคลที่ได้จากประสบการณ์ทำงาน”

สรุปได้ว่า บุคลากรในองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ขับเคลื่อนองค์กรและดำเนินงานจนประสบความสำเร็จ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกก็มีส่วนสำคัญต่อองค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้น องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงสิ่งสำคัญเหล่านี้ พร้อมทั้งต้องนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรต่อไป

2.1.3 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

ในแต่ละองค์กรจะมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาองค์กรแตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์หลักๆของการพัฒนาองค์กร มีดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลहनันท์, 2556)

1. “เพื่อยกระดับความไว้วางใจและการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ระหว่างบุคลากรในองค์กร”
2. “เพื่อให้เกิดการกระตุ้นการใช้ความคิดและพิจารณาแก้ไขปัญหขององค์กรด้วยการมีส่วนร่วม”
3. “เพื่อสร้างบรรยากาศในการแก้ไขปัญหอย่างเปิดเผยในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับปัญหาและกล้าที่จะเผชิญกับปัญหา”
4. “เพื่อให้เกิดอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาร่วมกัน ดีกว่าให้การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารระดับใดระดับหนึ่ง เท่านั้น”
5. “ค้นหาวิธีการแก้ไขแบบสร้างสรรค์ หรือร่วมมือร่วมใจ”
6. “ส่งเสริมการสื่อสารในองค์กรทั้งในแนวดิ่ง แนวนอน และแนวเฉียง”
7. “สร้างเสริมให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกเป็นเจ้าของในวัตถุประสงค์ขององค์กร”
8. “เพิ่มความสามารถในการบริหารงานที่ยึดวัตถุประสงค์กว่าประสบการณ์ในอดีต”
9. “ช่วยกระตุ้นให้เกิดการบริหารงานแบบควบคุมตนเอง หรือกำหนดแนวทางเป็นของตนเอง”
10. “ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ ที่มีความร่วมมือร่วมใจเป็นพื้นฐาน”
11. “ส่งเสริมกระบวนการแบบทำงานเป็นกลุ่ม”
12. “เพื่อยกระดับความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามแผนที่องค์กรวางไว้”

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรในแต่ละองค์กรนั้น มีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประเภทและลักษณะขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรต้องทำให้บุคลากรในองค์กรทุกคนรับทราบและมีส่วนร่วมร่วมกันในการดำเนินกิจการขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรแล้วนั้น จะส่งผลให้บรรยากาศในการทำงานผ่อนคลาย ลดการเกิดปัญหาขัดแย้งภายในองค์กรอีกด้วย

2.1.4 เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาองค์กร

“ในการดำเนินงานขององค์กรประสิทธิภาพ และการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีคุณภาพชีวิตที่ดี ภายใต้อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลา

การพัฒนาองค์กรยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญ” (ณัฐพันธ์ เชนนันท์, 2551) ดังนี้

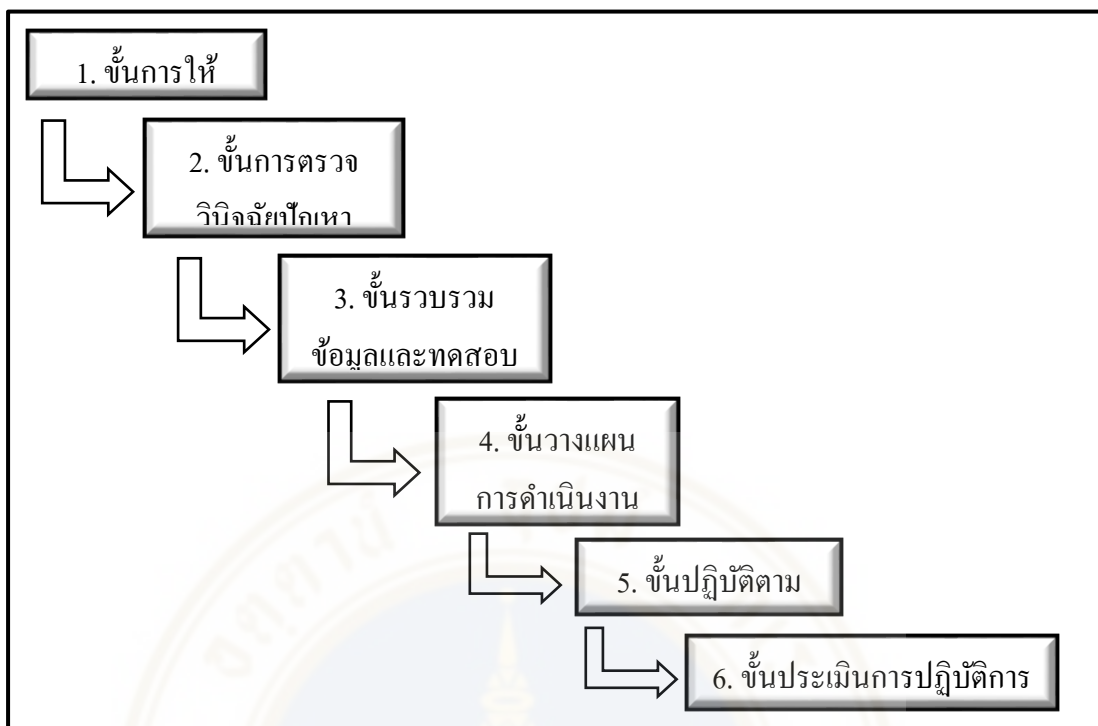
1. “เป้าหมายกระบวนการ (process goals) มุ่งเน้นกระบวนการที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร”

2. “ผลลัพธ์รวม (outcomes goals) การพัฒนาองค์กรจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการปรับตัวขององค์กรให้สามารถดำเนินกิจกรรมในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ”

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนาองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ เป้าหมายระดับบุคคลในการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ถ้าขาดบุคลากรส่วนใดส่วนหนึ่งไป องค์กรก็ไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ นอกจากนี้ เป้าหมายระดับองค์กร คือ การมององค์กรแบบองค์รวมที่มุ่งวิเคราะห์ห้องค์กรจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยอาศัยวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรเป็นหลักในการบริหารจัดการ

2.1.5 กระบวนการพัฒนาองค์กร

(กัลยารัตน์ วีระชนชัยกุล 2558) ได้กล่าวถึง “กระบวนการพัฒนาองค์กร คือ ขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ขององค์กร อันนำไปสู่การแก้ไขปัญหาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่องค์กร โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีวางแผนล่วงหน้า มีการนำเทคนิควิธีการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรมีความสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร” ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 2.1



รูปภาพ 2.1 กระบวนการพัฒนาองค์กร

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์การ Organization Development (หน้า30), โดย
กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2558, กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

จากภาพ 2.1 สามารถอธิบายกระบวนการพัฒนาองค์กร ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. “ขั้นการให้ความรู้และทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์แก่ผู้นำทุกลำดับชั้น ตลอดจนการมุ่งเน้นให้เกิดการเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น”
2. “ขั้นการตรวจวินิจฉัย เป็นการมองปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร สืบหาข้อมูลต่าง ๆ และตั้งสมมติฐานเบื้องต้นได้”
3. “ขั้นการรวบรวมข้อมูล เพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้”
4. “ขั้นวางแผนการดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอน กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ”
5. “ขั้นการปฏิบัติตามแผน การนำขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้แล้วนั้น มาดำเนินการปฏิบัติโดยให้กลยุทธ์ที่เหมาะสม”
6. “ขั้นการประเมินการปฏิบัติการ เป็นการประเมินและการติดตามผล เพื่อวัดประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กรที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างแท้จริง ตลอดจน การติดตาม

(follow up) เพื่อความต่อเนื่องของกระบวนการพัฒนาองค์กรและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุดทันต่อการเปลี่ยนแปลง”

ในขณะเดียวกัน (ชัยเสกฐ์ พรหมศรีม, 2551) “ได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการพัฒนาองค์กร โดยการวินิจฉัยจะถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระหว่างของขั้นการละลายพฤติกรรม (refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (change) จะผ่านการแทรกแซงที่ได้รับการออกแบบเพื่อสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือเพื่อเหมาะสมของสภาพองค์กรในขณะนั้น และสุดท้าย คือการติดตามผลอย่างเป็นระบบเป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์มีพึงปรารถนา” โดยมีกระบวนการดังนี้

1. ขั้นละลายพฤติกรรม คือ การวินิจฉัยประเมินสถานการณ์ และระบุกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับองค์กร
2. ขั้นเปลี่ยนพฤติกรรม คือ การเข้าแทรกแซง นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติผ่านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร
3. ขั้นพฤติกรรม คือ การติดตามผลสามารถระบุปัญหาที่ไม่คาดคิด พร้อมทั้งประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์

“การปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น การพัฒนาองค์กร ถือเป็นเครื่องมือที่องค์กรสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ สามารถกล่าวได้ว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous process) ซึ่งต้องมีการรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล วางแผนการพัฒนา และกำหนดแนวทางการดำเนินอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร” โดย (ณัฐพันธุ์ เจริญนันทน์, 2551) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาองค์กรออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. “การวินิจฉัยองค์กร (diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มแรกของกระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งองค์กรควรจะมีนักพัฒนาองค์กร เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ และแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์กรประกอบกัน”
2. “การปฏิบัติ (active intervention) ผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรจะต้องเป็นผู้ดำเนินการพัฒนาองค์กร ตามแผนการที่กำหนด เพื่อให้กระบวนการพัฒนาองค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุวัตถุประสงค์”
3. “การเสริมแรง (reinforcement) ผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาองค์กรต้องเป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานว่า ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้มากน้อยเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงการดำเนินงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทำการเสริมแรงและทำพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้เกิดความคล่องตัว (refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการมีความต่อเนื่อง ไม่กลับสู่สภาพแวดล้อมเดิม ตลอดจนต้องติดตามผล (follow up) เพื่อทำการปรับปรุงและเสริมแรงคงอยู่อย่างต่อเนื่อง”

สรุปได้ว่า การที่องค์กรจะดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ จะต้องอาศัยการวางแผน และขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรเกี่ยวกับกระบวนการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร โดยเริ่มจากพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เรียนรู้และทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทางบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปโดยผ่านการวินิจฉัย วิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมกับทดสอบการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ด้วยว่า สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และประเมินแนวทางเหล่านั้นเพื่อนำไปพัฒนาอยู่เสมอ

2.1.6 ระดับของการพัฒนาองค์กร

“การพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายสำคัญเพื่อให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่านการพัฒนาศักยภาพ ค่านิยม ทัศนคติ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งปกติแล้วกระบวนการพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายกลุ่ม หลายระดับ โดย (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551) ได้แบ่งระดับออกเป็น 3 ระดับดังนี้”

1. “ระดับบุคคล (individual level) คือ การพัฒนาระดับบุคคลที่ต้องอาศัยหลักการทางจิตวิทยา การจูงใจ การเรียนรู้ และการเสริมแรง ซึ่งจะนำมาบูรณาการในกิจกรรมการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะพัฒนาความสามารถ ทัศนคติที่ดี และการมีส่วนร่วมเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร”

“กระบวนการทำงานที่มีขั้นตอนที่สลับซับซ้อนอาจจะเป็นเรื่องยากที่จะให้บุคคลมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด ประกอบกับการมีปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามาระหว่างการปฏิบัติงาน อาทิ การติดต่อสื่อสาร บทบาทความรับผิดชอบของแต่ละคน รวมถึงการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นหากองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ ต้องสร้างให้บุคลากรของตนมีความเข้าใจหน้าที่ของตนเอง และตระหนักรู้ในตน ตลอดจนให้คุณค่าการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้”

2. “ระดับกลุ่ม (group level) คือ การร่วมมือกันในระดับทีมงาน (work team) ที่มีความรู้และความชำนาญหลากหลายสาขา โดยอาศัยหลักการพื้นฐานว่า การรวมกลุ่มจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อทั้งบุคคลและองค์กร เนื่องจากเกิดการมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ของแต่ละบุคคล จนเกิดเป็นความรู้ใหม่เกิดขึ้น ซึ่งในกระบวนการระดับกลุ่มนี้จะสามารถสร้างความสามัคคีภายในกลุ่ม การตัดสินใจ การแก้ปัญหา รวมถึงการระดมความคิด ประสานประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม”

3. “ระดับองค์กร (organization level) การพัฒนาในระดับองค์กรจะมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้มแก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นกระบวนการประสานงานอย่างเป็นระบบ จึงต้องมีการสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เพื่อเอื้อประโยชน์ในการทำงานทั้งบุคคล กลุ่ม และองค์กร “

จากที่กล่าวมาข้างต้น ระดับของการพัฒนาองค์กรต้องเริ่มจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กรก่อนเป็นอันดับแรกด้วยการเสริมแรงให้บุคลากรเกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กร ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ผู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง พร้อมทั้งมีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้หน้าที่ขององค์กรหรือในระดับผู้นำองค์กรจะต้องส่งเสริมการทำงานของบุคลากรในองค์กรของตนเอง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม และการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.1.7 การดำเนินการพัฒนาองค์กร

“การพัฒนาองค์กรที่ดีนั้น ควรกำหนดแนวทาง และวิธีการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยต้องแก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้กับองค์กรได้ สามารถดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้” (ณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2551)

1. “การให้ความนับถือต่อบุคคล (respect of people) การพัฒนาองค์กรต้องให้ความสำคัญกับบุคคล มีความเป็นผู้ใหญ่ มีความรับผิดชอบ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงโดยถือว่าบุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุด ซึ่งองค์กรจะต้องให้คุณค่ากับศักดิ์ศรีของบุคคล และเคารพในการตัดสินใจ”

2. “ความเชื่อมั่นและการสนับสนุน (trust and support) การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ จะต้องสร้างความเชื่อถือ และไว้วางใจแก่บุคลากร องค์กรจะต้องให้การสนับสนุนในการปรับตัวของบุคลากร เพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง”

3. “ความเท่าเทียมกันของอำนาจ (power equalization) การพัฒนาองค์กรต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงานภายในองค์กร โดยเฉพาะลำดับชั้นการบังคับบัญชาเพื่อให้เกิดเสถียรภาพ และป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในองค์กร”

4. “ความเปิดเผย (confrontation) กระบวนการในการพัฒนาองค์กรจะต้องโปร่งใส ตรงไปตรงมา สามารถตรวจสอบได้ และผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาองค์กรนั้นจะต้องทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถทราบการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึง เกิดความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีข้อดี คือ สามารถลดปัญหาความขัดแย้ง และความไม่เข้าใจกัน หรือข่าวลือในแง่ลบด้วย นอกจากนี้ยังได้ความร่วมมือของบุคคลภายในองค์กร”

5. “การมีส่วนร่วม (participation) การพัฒนาองค์กรที่ดีควรให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจในการวางแผนและการดำเนินการ เพื่อสร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรร่วมกัน และสามารถจัดปัญหาความขัดแย้งได้ นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรมีความต้องการตรงกับความต้องการบุคลากรในองค์กร”

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับการดำเนินการพัฒนาองค์กรก็คือ บุคลากร ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการดำเนินการพัฒนาองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของบุคลากร โดยผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยให้ความรู้ พัฒนาศักยภาพ เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในเรื่องของนโยบาย วิสัยทัศน์ต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น

2.1.8 ประโยชน์ของการพัฒนาองค์กร

“การพัฒนาองค์กรมีแนวความคิดที่หลากหลาย ซึ่งองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก ซึ่ง (สุจิตรา ธนानันท์, 2553) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการพัฒนาองค์กร” ดังนี้

1. “การพัฒนาองค์กรสามารถปรับปรุงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มผลผลิต การตั้งเป้าหมาย การวางแผน และประสิทธิภาพของการจัดการ”
2. “การพัฒนาองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงระบบการจัดการที่ดีของผู้บริหารตั้งแต่การมอบหมายนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง”
3. “การพัฒนาองค์กรทำให้ทราบถึงข้อมูลย้อนกลับของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีผลมาจากความร่วมมือของทุกฝ่ายในองค์กร”
4. “การพัฒนาองค์กรจะทำให้องค์กรได้ปรับปรุงทีมงาน และระหว่างทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
5. การพัฒนาองค์กรทำให้ทราบจุดอ่อน และจุดแข็งขององค์กร”
6. “การพัฒนาองค์กรจะทำให้องค์กรปรับปรุงกระบวนการสื่อสาร การแก้ปัญหา รวมถึงการจัดความขัดแย้ง และลดการขึ้นตอนจากการสื่อสาร”
7. “การพัฒนาองค์กรสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดความสร้างสรรค์ในองค์กรได้ รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาส่งผลให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดี มีผลงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ”
8. “การพัฒนาองค์กรจะช่วยลดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของบุคลากรลงได้อย่างชัดเจน”

9. “การพัฒนาองค์กรจะทำให้องค์กรตระหนักถึงคุณค่าของบุคคลและองค์กร เพื่อให้เผชิญการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง”

10. “การพัฒนาองค์กรจะทำให้องค์กรสามารถจะดึงดูดใจบุคคลให้มีคุณภาพไว้ได้”

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรล้วนแต่สร้างและปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์กรมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ยิ่งในยุคที่มีกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวดเร็วมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องก้าวให้ทันตามกระแสดังกล่าวเพื่อรับทราบข้อมูลได้อย่างทั่วถึง หากองค์กรมีการปรับตัวได้ทัน แสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กร ทั้งนี้ยังส่งผลไปถึงผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้

2.1.9 เครื่องมือสำหรับการพัฒนาองค์กร

สำหรับแนวทางการพัฒนาองค์กร จำเป็นต้องมีวิธีการที่เหมาะสม เพื่อเป็นส่วนในการสนับสนุน จนสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดย(สุพานี สฤญ์วานิช, 2552) ได้อธิบายเครื่องมือที่มุ่งสู่การพัฒนาคนเป็นสำคัญ มีวิธีการดังนี้

1. Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือเรียกสั้น ๆ ว่า t-groupsเป็นการประชุมกลุ่มย่อยเล็ก ๆ มีเทคนิคเพื่อการปรับปรุงความสำคัญระหว่างบุคคลโดยยึดหลักจิตวิทยาซึ่งเป็นกระบวนการที่จัดนอกสถานที่ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น ทักษะคิด ความเชื่อที่มีต่อตนเองและต่อผู้อื่น โดยให้บุคคลอื่น ๆ คอยเป็นผู้รับฟัง และร่วมแสดงความคิดเห็นและให้ข้อวิพากษ์เกี่ยวกับพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อกัน ซึ่งจะไม่มีการกำหนดรูปแบบการประชุม ไม่มีผู้นำกลุ่มแต่ดูแลโดยนักพฤติกรรมคอยเป็นผู้สังเกตการณ์ และบางครั้งจะคอยให้คำแนะนำเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของ t-groups ได้แก่

1.1 เพิ่มการรับรู้ในพฤติกรรมของตนเอง (self-awareness) และสามารถเข้าใจตนเอง เพื่อการพัฒนาตนเองในอนาคตต่อไป

1.2 สามารถรับรู้ความรู้สึกของผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว

1.3 ขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล และปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดีขึ้น เนื่องจากการจัดแบบ t-groups เป็นการใช้กระบวนการแบบกลุ่มจะทำให้เกิดการรับรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เกิดการปรับทัศนคติให้ดีขึ้น ซึ่งข้อควรระวังสำหรับข้อดี คือ สภาพะทีมีความกดดันจนเกินไปที่อาจจะเกิดขึ้นกับบางคน ดังนั้นจึงมีแนวทางการลดปัญหาเพื่อเพิ่มประสิทธิผลได้ ดังนี้

1.3.1 เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจ

1.3.2 คัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วม โดยอาจจะแยกเป็นกลุ่ม ๆ เพื่อการบริหารจัดการที่คล่องตัว

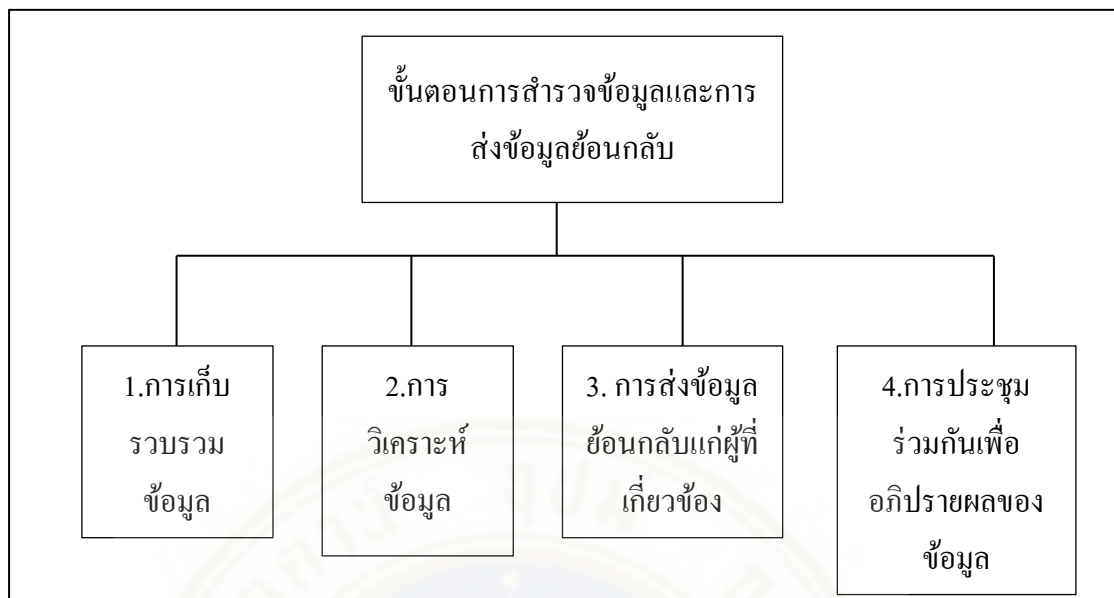
1.3.3 ต้องมีการประเมินนักพฤติกรรม หรือผู้นำกิจกรรม เพื่อประเมินการแสดงออกที่เหมาะสมด้วย

1.3.4 ต้องมีการแจ้งให้สมาชิกรับทราบถึงวัตถุประสงค์ของกระบวนการก่อนที่จะดำเนินการ

2. เทคนิค Survey Feedback เป็นกระบวนการสำรวจเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับจากตัวบุคลากร โดยสามารถแบ่งสาระสำคัญ 2 ส่วน (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2558) คือ

2.1 การสำรวจข้อมูล เป็นการใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติและความคิดเห็นในระดับต่าง ๆ หรือหน่วยงานที่จะพัฒนา เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการครั้งต่อไป ซึ่งการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรนั้น จะทำให้ทราบถึงประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นในองค์กร เนื่องจากประเด็นคำถามต่าง ๆ จะมุ่งเน้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคลากรทั้งหมด ทั้งในระดับผู้บริหาร รวมทั้งบุคลากรระดับปฏิบัติการในองค์กรทั้งหมด รวมทั้งยังได้ทราบปัญหาของทุกคน และความสัมพันธ์ของงานที่ตนรับผิดชอบกับบุคคลอื่น ๆ

2.2 การส่งข้อมูลย้อนกลับ เป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยการนำเสนอข้อมูลหลังจากที่ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือแล้ว เพื่อให้ทุกคนได้ทราบถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นตามความเห็นของบุคคล เพื่อนำประโยชน์ของข้อมูลมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพ โดยการดำเนินการในเทคนิคนี้สามารถดำเนินการกับระบบสัมพันธภาพของบุคลากรในองค์กรโดยส่วนรวมทั้งระบบ ดังภาพขั้นตอนการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ ดังภาพที่ 2.2



ภาพ 2.2 ขั้นตอนการสำรวจข้อมูลและการส่งข้อมูลย้อนกลับ

ที่มา. จาก การพัฒนาองค์การ Organization Development (หน้า 150), โดย กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2558 , กรุงเทพมหานคร: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

จากรูปแสดงขั้นตอนของ เทคนิค Survey Feedback สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถดำเนินการด้วยการแจกแบบสอบถาม ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นตามข้อคำถามที่กำหนดในแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับ ไปพัฒนาองค์กร
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์โดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก และให้ความรู้แก่บุคลากรภายในให้มีความรู้ความเข้าใจในการวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนเตรียมการเพื่อนำเสนอข้อมูลดังกล่าวอีกด้วย
3. การส่งข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการนำข้อมูลหลังจากที่ผ่านการวิเคราะห์มาแล้วกับผู้บริหาร เพื่อที่จะได้กำหนดแนวทางการแก้ไข หรือออกนโยบายพัฒนาองค์กรต่อไป
4. การประชุมเพื่ออภิปรายผลของข้อมูลโดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมกับการอภิปรายผล เพื่อความเข้าใจต่อของสาเหตุของปัญหา รวมทั้งหรือร่วมกันในการแก้ไขปัญหาครั้งนี้ โดยการวางแผนร่วมกัน

3. เทคนิค Process Consultation เป็นการใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกมาช่วยกำหนดแนวทางแก่ผู้บริหาร โดยการวินิจฉัยปัญหาร่วมกัน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสาร การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังสามารถสร้างทางเลือกให้กับบุคลากร

ได้มากขึ้น ข้อดีของการใช้ที่ปรึกษาจากนอกก็คือ การเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีเทคนิคและความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งไม่ได้เป็นบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร จึงทำให้บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. เทคนิคการสร้างทีมงาน (team building) เป็นการผสมผสานองค์ความรู้ของบุคคลที่ถูกสร้างให้มาอยู่ในทีม โดยจะต้องดึงศักยภาพออกมาด้วยการระดมความคิด ซึ่งเรียกว่าบุคคลที่อยู่ในทีมเป็นการรวมทีมที่มีคนหลากหลายความรู้ หลากหลายความสามารถ ใช้แนวคิดที่ว่า องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้ด้วยการกระทำของคนเพียงคนเดียว แต่ต้องมาจากการทำงานของทุกคน โดยทีมงานที่ดีทุกคนต้องใส่ใจกับงาน เต็มใจที่จะทำงานขึ้นนั้นจนประสบความสำเร็จ ต้องใช้ความอุทิศตนในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง ทีมงาน และองค์กร ซึ่งบรรยากาศในการสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรต้องเอื้อต่อทีมงาน จำเป็นต้องมีเอื้อเพื่อต่อกันและกัน นอกจากนี้ ผู้นำก็มีส่วนผลักดันให้ทีมงานมีความเข้มแข็ง โดยผู้นำต้องสนับสนุนและรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน ให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะมีผลดีต่อองค์กร เป็นต้น (กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2558)

5. เทคนิค Intergroup Development เทคนิคนี้มีเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การรับรู้ และอคติที่มีต่อกลุ่มเดียวกัน โดยมีหลักการของการแก้ไขปัญหาร่วมกัน คือ

5.1 มีการแจกแจงรายละเอียดเพื่อการรับรู้ของกลุ่มตนเอง และระหว่างกลุ่ม

5.2 การประชุมร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน และสามารถหาสาเหตุเกี่ยวกับความคิดที่แตกต่าง หรือสาเหตุของความไม่เข้าใจกัน เป็นต้น

6. เทคนิคค้ายบริหาร (managerial grid) เทคนิคนี้จะเน้นในค้วบบทบาทของผู้บริหาร โดยมีกระบวนการสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

6.1 กระบวนการประเมินภาวะผู้นำ คือ การสร้างความเข้าใจตนเองของผู้นำ เพื่อที่ตนเองจะได้รู้ว่า ตนเป็นผู้นำแบบไหน สามารถบริหารจัดการคนลักษณะอย่างไร และจะสามารถพัฒนาตนเองต่อไปได้มากน้อยเพียงใด

6.2 กระบวนการสร้างทีมงาน คือ กระบวนการกลุ่มในรูปแบบหนึ่ง เพื่อใช้เป็นการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

6.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงได้ด้านต่าง ๆ ได้อย่างบรรลุเป้าหมาย

สำหรับเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น สามารถกระทำได้จากการประชุม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน ตลอดจนเรียนรู้พฤติกรรมระหว่างกัน เพื่อปรับทัศนคติที่ดีต่อกันในระดับของผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และในส่วนของระดับองค์กร สามารถสำรวจข้อมูลต่าง ๆ ในองค์กร โดยบุคลากรทุก

ระดับเป็นผู้ให้ข้อมูล เช่น การตอบแบบสอบถาม หรือแบบสำรวจ เพื่อให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น หรือการให้ข้อมูล Feedback แก่ผู้บริหาร เพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาองค์กรต่อไป

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นแนวคิด และปรัชญาในการพัฒนาองค์กร ที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้ ท่ามกลางแรงกดดันในยุคโลกาภิวัตน์ และกระแสของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น เมื่อสถานการณ์ภายนอกองค์กรมีการเคลื่อนไหวและการแข่งขันสูง องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และจะต้องสร้างความสามารถให้กับบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ จนนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

2.2.1 ประวัติและความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรืออาจเรียกให้ชัดเจนขึ้นว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายใน ระหว่างบุคลากรความรู้ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีจุดประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้มีโอกาสดำเนินการใช้ความรู้ในการพัฒนาต่อไป” (ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 2559)

“ผู้บุกเบิกแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคนแรกคือ Chis Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ได้นำเสนอแนวคิดด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เห็นได้จากผลงานที่เขาได้เรียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง MIT ซึ่งถือว่าเป็นตำราแรกที่เขียนเรื่องเกี่ยวกับ learning organization โดยใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organization Learning -- OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร บุคคล ผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นยอมรับคือ Peter M. Senge ของ MIT สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ MIT ศูนย์กลางสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (center for organization learning) ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า สังคมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Society for Organization Learning -- SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ (1) เพื่อการศึกษาวิจัย (2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม และ (3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (community of

practice) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อเรียนรู้และแก้ไขปัญหา ร่วมกัน วาควิสัยทัศน์ไว้ว่าอยากจะเห็นสังคมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ แม้ว่าปัจจุบัน มีหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่า 170 เล่ม แต่เล่มที่ขอแนะนำในการศึกษาอ่านกันคือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the learning organization ซึ่งเป็นหนังสือที่นิยม และอ่านกันแพร่หลายในปัจจุบัน Senge กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริง เมื่อสมาชิกทุกคนขององค์กรรู้จักเรียนรู้ และมีอุปนิสัยรักการเรียนรู้เป็นปกติวิสัย” (ศิริภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, 2559.)

ในปี ค.ศ. 1991 Senge ให้สัมภาษณ์ว่า “เขาเกิดประมวลความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ในขณะที่กำลังนั่งสมาธิตอนเช้าตรู่ โดยเริ่มจากประมวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้จากการเป็นที่ปรึกษาองค์กรกับบริษัทของเขาเอง ที่ชื่อ สมาพันธ์นวัตกรรม (innovation associates) ในการสัมภาษณ์เมื่อปี ค.ศ. 1998 Senge แสดงความกังวลว่า หลายองค์กรพยายามสร้างภาพว่าตนเชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ในทางเป็นจริงแล้วมีความเข้าใจเกี่ยวกับวินัย 5 ประการน้อยมาก จึงได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (workshops) ให้แก่บริษัท และองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ณ โรงเรียนการจัดการสโลน (sloan school of management, MIT)”

ในปีค.ศ. 1994 Senge ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อว่า The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรรูปแบบต่าง ๆ

สรุปได้ว่า องค์กรในฐานะเป็นระบบต่างๆของสังคม จัดได้ว่า องค์กรเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิต ปรับตนเข้ากับสภาพแวดล้อม และเสมือนเครื่องจักรของการส่งสารไหลเข้ามาในขอบเขตที่รับผิดชอบ ถือได้ว่าองค์กรมี “ภูมิปัญญา” ในการที่จะทำความเข้าใจกับสิ่งที่ซับซ้อนได้ อีกทั้ง มีกรอบแนวคิด สามารถกำหนดนิยามของปัญหา และสิ่งที่องค์กรมุ่งเรียนรู้ (สุนันทา เลานันท์, 2556)

2.2.2 ความหมายขององค์กร

องค์กร คือ (กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล, 2558) “กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รวมตัวกันทำงานและดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆร่วมกันในแบบแผนเดียวกัน ซึ่งบุคคลเหล่านั้นจะมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลักในการปฏิบัติงาน (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2551) เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดย (สุนันทา เลานันท์, 2556) องค์กรมีลักษณะ 2 แบบ คือ แบบแรก เป็นการมององค์กรในรูปแบบของสถาบัน หรือหน่วยงานที่มีลักษณะเฉพาะ และแบบที่ 2 มององค์กรอย่างเป็นพลวัต มีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเปรียบเทียบกับสิ่งมีชีวิต

2.2.3 ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ (learning) เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาซึ่ง เป็นไปโดยธรรมชาติของมนุษย์ทุกคน โดยเริ่มตั้งแต่ในวัยทารก วัยเด็ก วัยผู้ใหญ่ จนกระทั่งวัยชรา โดยได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ดังนี้

จากความหมายของการเรียนรู้ (ณ พิศุทธิ์ จักรพิทักษ์, 2552) “การเรียนรู้เป็น กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรม และการกระทำไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่ง เกิดจากประสบการณ์การเรียนการสอน ที่ได้แต่ละบุคคลได้รับมา โดยสอดคล้องกับ” (วุฒิพล สกต เกียรติ, 2557) “การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์หนึ่งๆ นั้น เปลี่ยนแปลงไป โดยมีผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกหัดและเกิดขึ้นอย่างถาวร ศิริภัสสรศรี วงศ์ ทองดี”(2559) โดยสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตของแต่ละช่วงวัยได้

สำหรับการเรียนรู้ เป็นเรื่องของทุกคนในทุกระดับขององค์กร จากความเชื่อที่ว่า ทุกคนย่อมมีธรรมชาติในการเป็นผู้เรียนรู้ (learners) และรักที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่องค์กรควรสนับสนุนและต้องให้ความสำคัญ ตลอดจนอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในเรื่องเกี่ยวกับงานของตนเองอย่างครอบคลุม และมีความสามารถในการเรียนรู้ข้ามสายงาน รวมถึงเรียนรู้ภายนอกองค์กรด้วย หากบุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการทำงานสูง และเกิดความผูกพันกับงานและองค์กร อันเนื่องมาจากการได้รับการ สนับสนุนให้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จะทำให้องค์กรฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้

2.2.4 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Kim, 1993) “เป็นกระบวนการพัฒนาองค์กรให้สัมฤทธิ์ผล และ เกิดประสิทธิภาพ ซึ่งมาจากการที่” (Pedlers and Other, 1991) “องค์กรเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ในองค์กรให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยที่” (Senge, 1994) “บุคลากรในองค์กรสามารถสร้างสรรค์ ผลงานได้อย่างอิสระ และเพิ่มขีดความสามารถของตนเองด้วยการมีความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้เป็นของตนเอง และมีความต้องการในการเรียนรู้ด้วยตนเอง” (ยุพร สุทธิรัตน์, 2552) “และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์กร ซึ่งสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ทั้งองค์กร” (อัญญาณี คล้ายสุบรรณ, 2550) “โดยการพัฒนา อย่างไม่สิ้นสุดเพื่อมุ่งหวังให้องค์กรยืนหยัดอยู่ได้ในกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลก มีความโดดเด่นด้านการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง” (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552) “บุคลากรใน องค์กร เกิดการถ่ายทอดความรู้และแชร์ประสบการณ์ สรุปรมาเป็นองค์ความรู้” (Marquardt, 1996) “ที่สามารถจัดเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่บุคลากรในองค์กรสามารถนำข้อมูลเหล่านั้น

มาใช้พัฒนาให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ อันนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร” (Bennett and O’Brien, 1994) หรืออาจสร้างให้เกิดการยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์กรนั้น

2.2.5 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบในการพัฒนาองค์กรที่เน้นกระบวนการสร้างและเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร โดยมีผลมาจากการถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะระหว่างกัน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก พร้อมทั้งสร้างฐานความรู้ เพื่อนำไปใช้พัฒนารูปแบบของการทำงานต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่รุนแรงด้วยกระแสของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรจะต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการขยายขีดความสามารถของตนเอง โดยมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม มีบรรยากาศเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ ที่ได้รับ ตลอดจนมีการกระจายอำนาจ (empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้เป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงระหว่างบุคคล องค์กร รวมถึงชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ด้วย

ทั้งนี้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2552) “ได้นำเสนอเกี่ยวกับความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากบริบทของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนกระแสระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมาก ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมุ่งเน้นในเรื่องของกระบวนการพัฒนาองค์กรที่ดำเนินการควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยใช้การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะระหว่างบุคลากรด้วยกัน ดังนี้ เหตุผลที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นและนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้” ดังนี้

1. “องค์กรแบบเดิมเน้นเรื่องผลผลิต ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นถึงบทบาทการเรียนรู้ร่วมกัน”
2. “องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นต้องเป็นสถานที่ให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของตนเองได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะ ศักยภาพ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน”

3. “องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้ทุกคนมีการเรียนรู้ร่วมกันบนการปฏิบัติงาน และมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถทำความเข้าใจได้อย่างเป็นองค์กรร่วม”

4. “การพัฒนาบุคลากรแบบเดิมจะให้การฝึกอบรมเป็นหลัก แต่ถ้าบุคคลไม่ขวนขวายที่จะเรียนรู้ การฝึกอบรมนั้นก็ไม่เกิดประสิทธิผล ฉะนั้น บุคคลต้องมีความตระหนัก รู้จักตนเอง สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ว่า ความต้องการที่จะเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง คืออะไร”

5. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เนื่องจากบุคลากรสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ เพื่อสอดคล้องต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง”

6. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ในรูปแบบที่นอกเหนือจากการฝึกอบรม เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษาของหัวหน้างาน การจัดกิจกรรมและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้”

7. “บุคลากรทุกคนมีบทบาทในการเรียนรู้ได้อย่างอิสระ โดยใช้เทคโนโลยีเป็นส่วนช่วยในการติดต่อสื่อสาร สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกองค์กรได้ โดยองค์กรจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เพื่อให้การพัฒนาคนสามารถดำเนินการไปอย่างรวดเร็ว ทันต่อการเปลี่ยนแปลง”

สรุปได้ว่า ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมุ่งเน้นการเรียนของบุคคลเป็นหลัก โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่า หากบุคคลไม่รู้จักการพัฒนาตนเอง องค์กรจะสามารถพัฒนาได้อย่างไร อีกทั้งกระแสของโลกาภิวัตน์ที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบัน การปฏิบัติงานในรูปแบบเดิม ๆ จะส่งผลเสียต่อองค์กรไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง หากองค์กรตระหนักถึงผลที่จะเกิดขึ้นดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องให้บุคลากรขององค์กรปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งต้องเสริมสร้างความรู้และทักษะใหม่ ๆ ควบคู่ไปกับการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน เพื่อนำไปสู่การดำเนินการอย่างเป็นเลิศขององค์กร

2.2.6 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

(วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2554) ได้กล่าวว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีส่วนในการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนปฏิบัติงาน โดยมีพื้นฐานการเรียนรู้เป็นหลักซึ่งมีกระบวนการ” ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์เชิงปฏิบัติการที่เหมาะสม ได้แก่

1.1 “กลยุทธ์ชี้นำ (surge strategy) ผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุนทั้งองค์กร โดยจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนเพื่อการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

รวมถึงค่านิยมในองค์กรจะมีช่วยในการผลักดันให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมไปในทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วย”

1.2 “กลยุทธ์ปลูกฝัง (cultivate strategy) มีคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งหน้าที่หลักคือ ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ และศักยภาพในการทำงาน โดยใช้วิสัยทัศน์ขององค์กรคอยปลูกฝังบุคลากร ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรรักในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

1.3 “กลยุทธ์ปฏิรูป (transform strategy) มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรร่วมกันรับผิดชอบและดำเนินการ ซึ่งการมีคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรให้มีอำนาจ หน้าที่ในการบริหารจัดการและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างความคล่องตัวมากขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรในองค์กรที่ได้รับการคัดเลือกให้เห็นตัวแทนของคณะทำงาน พัฒนาและบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่น่าสนใจและพัฒนาและสรรสร้างองค์กร”

2. การกำหนดแผนงานที่ชัดเจน มีรายละเอียดดังนี้

2.1 “ดำเนินการปรับโครงสร้างการบริหารงานเป็นรูปแบบการทำงานเป็นทีม”

2.2 “จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร ให้มีลักษณะเป็นระดับทีมงาน ต้องพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร พัฒนาบุคลากรโดยผ่านกระบวนการฝึกอบรมเป็นหลัก พร้อมทั้งพัฒนาประสบการณ์และทักษะการเรียนรู้ในองค์กร”

2.3 “จัดทำแผนโครงสร้างด้านอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรม โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยเป็นสื่อกลางในการบริหารและจัดการความรู้”

3. “เปิดโอกาสให้บุคลากรทราบถึงการพัฒนาและผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงการมีตัวตน อีกทั้งยังสร้างความตระหนักและความตื่นตัวให้บุคลากรเกิดการพัฒนา และแก้ไขปัญหาพร้อมกับองค์กร”

4. “ให้ความสำคัญและพัฒนาพื้นฐานการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ฝึกฝนในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็น โลกแห่งการเรียนรู้ (knowledge-based)”

5. “พัฒนาระดับผู้นำขององค์กร คือ การให้ผู้นำมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของการเป็นผู้นำการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ได้ และคอยเป็นผู้สนับสนุนผู้อื่นให้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น”

6. “กระจายอำนาจและมอบหมายพันธกิจกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตนเองให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน”

7. “สร้างวัฒนธรรมองค์กรในด้านการพัฒนาและการปรับปรุงงานอยู่เสมอ”

8. “ประเมินผล (assessment) เพื่อการปรับปรุงผลงาน”

ดังนั้น การเรียนรู้ถือเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญขององค์กรสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจำเป็นต้องปลูกฝังให้บุคลากรในองค์กรรักที่จะเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และองค์ความรู้ที่มากขึ้น พร้อมกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้ตรงตามวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้ทัน พร้อมกับพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ

2.2.7 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

“Senge ให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสามารถขยายขีดความสามารถและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้ เน้นการพัฒนาแก่บุคคลทุกระดับองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดทักษะการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่จูงใจและแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (ณัฐพันธุ์ เจริญ-นันทน์, 2551) และยังมีความเชื่อว่า หัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การนำความรู้ของบุคคล ทีม และองค์กร ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิผล Senge จึงได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวินัย 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline ที่เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลักก่อนข้างให้ความสำคัญต่อทักษะ หรือวินัยที่บุคคลพึงมีในการพัฒนาให้เกิดลักษณะการเป็นบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งแรก (Senge, 1990) ดังนี้ (1) ความรอบรู้แห่งตน (2) รูปแบบการคิด (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (5) การคิดเชิงระบบ ซึ่งผู้วิจัยสนใจในเรื่องของการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลอายุรกรรม ฝ่ายการพยาบาล โดยใช้แนวคิดของ Senge” มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. “ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) คือ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กร บุคคลมีความต้องการที่จะเรียนรู้ ซึ่งมีความเชื่อว่า ทุกคนสามารถขยายขีดความสามารถของตนเอง และสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้ จะต้องมึลักษณะที่เรียกว่า พลังแห่งตน (mental model) ซึ่งหมายถึง ความเป็นนายของตัวเองที่จะสามารถควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเองได้ โดยจะเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น ต้องการที่จะเรียนรู้เรื่องที่ตนเองสนใจและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีความสนใจที่จะไปเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่ยึดมั่นถือมั่น รู้จักยอมรับความจริง มีความเจริญเติบโตทางจิตใจ สามารถมองเห็นความแตกต่างระหว่างความเป็นจริง กับสิ่งที่ควรเป็นไปได้ สร้างแรงจูงใจได้อย่างต่อเนื่อง ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้

เป็นจริง และจัดกลไกต่างๆในองค์กร หมั่นสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ ฝึกฝน และฝึกปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพร่วมกัน จนไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้”

2. “รูปแบบการคิด (mental model) คือ การมองโลกตามความเป็นจริงที่มีมุมมองและความเข้าใจของบุคคลต่อหน่วยงานและวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบความเชื่อต่าง ๆ เป็นลักษณะแบบแผนทางความคิด หรือวิธีคิดหลากหลายแง่มุมที่มีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป อีกทั้งต้องมีความสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รวมถึงทัศนคติที่มีต่อแต่ละบุคคล โดยหน้าที่ของวินัยประการที่ 2 ก็เพื่อฝึกฝนให้เราเข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อถือกับสิ่งที่เรา ทำให้เราเกิดความท้าทาย และปรับขยายขอบเขตและกระบวนการคิด ความเชื่อ เข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่นมากขึ้น และในขณะที่องค์กรกำลังประสบปัญหา บุคลากรที่มีแบบแผนทางความคิดที่ดีจะเกิดความตระหนักรู้ รับผิดชอบ มองตนเองว่า สามารถแก้ไขปัญหาก็แก่องค์กรได้ ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะไม่โทษผู้อื่น แต่จะสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นมาร่วมแก้ไขปัญหและพัฒนาองค์กร”

นอกจากนี้ Senge “ได้เน้นทักษะด้านความคิด แบ่งได้ออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) ทักษะการคิดใคร่ครวญ (reflection skills) เป็นการตรวจสอบความคิด ความเชื่อมีผลต่อการปฏิบัติการ แสดงออกของแต่ละบุคคล โดยมองโลกตามความเป็นจริง จนสามารถหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง (2) ทักษะในการสืบค้น (inquiry skills) เป็นดัชนีที่บ่งบอกว่า เรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะผู้อื่นเช่นไร จะสามารถเข้าไปแก้ไขปัญหาก็ที่ซับซ้อนเช่นไร เป็นต้น การพัฒนาทางความคิดตามวินัยประการที่ 2 มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของบุคคล ทั้งนี้หากบุคลากรมีความคิดความอ่านอย่างสร้างสรรค์ จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายได้”

3. “การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรโดยยึดวิสัยทัศน์องค์กรเป็นหลักในการพัฒนาองค์กรซึ่งจะเป็นตัวที่ระบุงอบความคิดเกี่ยวกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน หลังจากนั้นก็นำวิสัยทัศน์ดังกล่าวมาถ่ายทอด หรือบอกกล่าวให้ผู้อื่นรับทราบ จนทำให้ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตขององค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเมื่อใดที่เกิดคุณค่าทั้งภายในและภายนอกของบุคลากรในองค์กร จะเป็นส่วนเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้บุคคลรู้จักการมองการณ์ไกล และมองไปยังอนาคตขององค์กรว่า ควรมีการพัฒนาในรูปแบบใด และการแก้ไขปัญหาก็ที่เกิดขึ้นกับองค์กรควรกำหนดแนวทางอย่างไร ทั้งนี้กระบวนการจะแฝงเข้าไปในกลุ่มทีมงาน โดยมอบหมายให้ตัดสินใจและรับผิดชอบในงาน จนทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับ

องค์กร ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัยประการที่ 3 บุคลากรทุกคนต้องเป็นผู้พัฒนา ทัศนคติของตนเองให้สอดคล้องกับทัศนคติขององค์กร”

โดย Senge เห็นว่า “การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้ เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครองผู้นำ องค์กรว่า องค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีควรสอดคล้องกับ คุณค่า หรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิต มิเช่นนั้นแล้ว วิสัยทัศน์ ก็จะเป็นแค่กระดาษ หรือ ข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน และมีความเชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง ก็จะสามารถสร้าง วิสัยทัศน์ทางบวกที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา ผู้ที่ เข้าใจอย่างชัดเจน ต้องมีความเพียรให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน ซึ่งวิสัยทัศน์ จะเป็นจริง และเห็นเป็นที่ประจักษ์ได้ ต้องอาศัยวินัยประการที่ 2 เป็นส่วนสนับสนุนในการ สร้างอนาคตขององค์กรด้วย”

4. “การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรใน ลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้อง มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ตลอดจนทักษะ วิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา และ ศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันและเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารระหว่างกันอย่าง สม่ำเสมอ โดยทำได้ผ่านการพูดคุย (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งกระบวนการอภิปรายนั้น โดยส่วนมากจะเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน ทั้งนี้ควรต้องสอดคล้องกับค่านิยม และผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จะนำไปสู่ข้อสรุปเป็นแนว ทางการปฏิบัติร่วมกันได้”

Senge ได้กล่าวว่า “ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (empowerment) ให้แก่ บุคคล หรือทีม ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ วิเคราะห์ ปรับความคิด รับข้อเสนอแนะของบุคคล ในทีม ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย 3 ลักษณะสำคัญ” ได้แก่

1. “สมาชิกในทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา และประเด็นพิจารณาให้ แยก หลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด”
2. “ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และ แยกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน”
3. “บทบาทของสมาชิกในทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้ อย่าง ต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆด้วย ซึ่งจะช่วยในการสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น”

5. “การคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นการที่บุคลากรในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล ซึ่งวินัยประการที่ 5 เป็นวินัยที่สำคัญที่สุด โดยลักษณะเป็นการมองภาพรวมของระบบใหญ่ก่อนว่า จะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย มองปัญหาเป็นวัฏจักร โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ ทำให้สามารถวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับสภาพเป็นจริงและการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน”

Senge ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)” ไว้ว่า วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มของรูปแบบการเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่เห็นแค่ผิวเผิน ทั้งนี้ ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี” ได้แก่

5.1 คิดเป็นแผน คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์

5.2 คิดทันการณ์ คือ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความเป็นจริง บางครั้งควรชิงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด

5.3 เล็งเห็นโอกาส คือ ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ และมองเห็นประโยชน์อย่างแท้จริง

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge เป็นกระบวนการพัฒนาที่เริ่มจากตัวบุคคลเป็นหลัก โดยให้บุคคลตระหนัก และให้ความสำคัญกับความรู้ ให้บุคคลรู้จักใฝ่รู้ใฝ่เรียน หมั่นรู้จักพัฒนาตนเองเพื่อขยายขีดความสามารถของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลขององค์กร โดยให้ระบบสารสนเทศมันเป็นเครื่องในการบริหารจัดการข้อมูลตามแนวความคิดที่เป็นระบบ เพื่อนำความรู้มาเชื่อมโยงกันอย่างเป็นองค์รวม ตลอดจนสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม จนถึงระดับองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจ และสามารถดำเนินงานในองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

จากการที่ได้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge ดังนี้

(ดวงเดือน จันทรเจริญ, 2558) ได้กล่าวว่า “การที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจำเป็นต้องมีการสร้างและพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้พัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกในปัจจุบัน โดยให้ทุกคนในองค์กรมีการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมในทุกระดับ โดยถือว่า ทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิตเป็น

ส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learning) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานทุกด้านในองค์กร การเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาบุคคลอื่น ๆ และนำไปต่อยอดต่อไปได้ โดยได้สรุปแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge” ไว้ดังนี้

1. ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) เป็นการที่บุคคลมีความต้องการที่จะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตน ซึ่งแต่ละบุคคลนั้นจะต้องมีความมั่นใจในใจตนเอง มุ่งมั่นในหลักการและเหตุผล เพื่อผลักดันในตนเองให้เกิดการพัฒนาขึ้น ซึ่งทักษะส่วนบุคคลจะสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ฝึกและบังคับตนเองให้เป็นคน que เรียนรู้ตลอดเวลา รอบรู้และใส่ใจในการพัฒนาคน มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอย่างมีจุดมุ่งหมาย ประสบผลสำเร็จตามที่ตนเองได้ตั้งใจไว้ โดยบุคคลหรือสมาชิกที่มีลักษณะนี้ถือว่าเป็นรากฐานสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. รูปแบบการคิด (mental model) เป็นการมองโลกตามความเป็นจริงของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานและองค์กร เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำความเข้าใจ และแปลความหมายเพื่อทำการตัดสินใจ ซึ่งความคิดจะเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการแสดงออก โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ ใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นการวางแผน ฝึกฝนทักษะการคิด และการตั้งคำถามจนสามารถเชื่อมโยงและทำความเข้าใจแบบองค์รวมได้ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนากระบวนการความคิดของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญของการพัฒนารูปแบบความคิด คือ การทำให้เกิดแนวความคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นการที่บุคคลมีการแลกเปลี่ยนความคิดที่เป็นประโยชน์ต่อกัน ซึ่งแต่ละคนต้องรับฟังกันและกัน สามารถแลกเปลี่ยนทัศนคติส่วนบุคคลได้อย่างมีเหตุผล โดยใช้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นหลักในการพูดคุย ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังในองค์กรที่จะผลักดันให้องค์กรเกิดการพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าต่อไป และการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น จำเป็นจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน และจะต้องสร้างขึ้นมาเพื่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรและดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งมีหลักการในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละบุคคลมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันกับขององค์กร

3.3 มีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อให้ความผูกพันที่ปราศจากการบังคับ ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกที่ดี

3.4 วิสัยทัศน์ในทางบวกจะเป็นส่วนผลักดันและสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างภาพอนาคตที่ตีร่วมกัน และนำไปสู่ทิศทางของวิสัยทัศน์ที่มีจุดหมายที่ชัดเจน จับต้องได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ความสามารถและทักษะ เพื่อพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพให้ทีมงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล พัฒนาและต่อยอดความรู้ให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ของตนเองและองค์กร แสดงความคิดเห็น ร่วมกันอภิปราย เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันและทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ได้ และเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จากการรวมพลังของทีมต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ (1) การสนทนาและอภิปราย (2) การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน (3) การเรียนรู้สภาพเป็นจริงในปัจจุบัน และ (4) การเรียนรู้วิถีปฏิบัติ ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ข้อนี้ จำเป็นต้องมีกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และทุกคนในองค์กรต่างต้องรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

5. การคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นำมาซึ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนของทรัพยากรบุคคล เป็นการมองภาพรวมขององค์กรอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยบูรณาการองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการขึ้นเพื่อให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ โดยองค์กรจะต้องส่งเสริมให้ทุกคนมีการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีวิธีการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ ได้ดังนี้

5.1 มองโลกหรือภาพแบบองค์รวมแทนการมองแบบแยกส่วน

5.2 มองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นได้ และสามารถมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

5.3 สร้างสรรค์อนาคตอย่างเป็นกระบวนการลำดับขั้นตอน

การคิดเชิงระบบนั้น เป็นการมององค์กรแบบองค์รวมที่บุคคลต้องผ่านการจัดระบบทางความคิดมาเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานและวิสัยทัศน์ขององค์กร สามารถกระทำได้ด้วยตนเอง หรือมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมกับตกผลึกความรู้เดิมออกมาเป็นองค์ความรู้ใหม่สำหรับพัฒนาองค์กรต่อไป

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2550) ได้อธิบายถึง “แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ทำงานไปพร้อมกับการขับเคลื่อนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงการสร้างคนที่ปฏิบัติงานในองค์กร หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการสร้างนวัตกรรม (innovation) หรือการมีศาสตร์ความรู้ที่หลากหลาย ทั้งที่เกี่ยวกับกระบวนการทำงาน ด้านการจัดการ ด้านการเป็นบุคคลเรียนรู้ เพื่อให้มีความรู้ทักษะ ทศนคติในการทำงาน มุมมองหรือวิถีคิดของบุคคลเรียนรู้ (learning person) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peter M. Senge ที่เน้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเริ่มจากบุคคลเป็นแกนหลักให้เกิดการผลิตผลงานที่ได้มาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้หลักการสำคัญในเรื่องของวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge” ดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (person mastery) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพได้โดยต้องอาศัยการเรียนรู้ของบุคคลเป็นหลัก โดยอัตลักษณ์ของบุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน รวมถึงความรู้ที่แต่ละบุคคลมีย่อมแตกต่างกันด้วยเช่นกัน ดังนั้น การรวมกลุ่มของบุคคลย่อมเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้น ไม่ว่าสภาพองค์กรในขณะนั้นจะเกิดปัญหาใด ย่อมสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้ เสมือนมนุษย์เป็นประติสัมพันธ์ธรรมชาติที่มีสติปัญญา มีความคิด ความฉลาด แต่ขาดความเชี่ยวชาญในการดึงศักยภาพของตนเองออกมา ดังนั้น องค์กรจำเป็นหาวิธีการดึงศักยภาพของบุคคลเหล่านั้นออกมาให้เกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ ด้วยการสร้างพลังแห่งตนเอง ผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

2. การมีแบบแผนความคิด (mental models) เป็นการสร้างกระบวนการความคิดของตนเองในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับการเสริมแรงจากประสบการณ์ วัฒนธรรม ความเชื่อ ฯลฯ สามารถรู้จักใช้วิถีคิดของตนเองเพื่อการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง ไม่ตกเป็นทาสของความคิดที่ผิด ๆ และต้องสอดคล้องกับความเป็นไปได้ นอกจากนี้ การมีแบบแผนทางความคิดยังเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของวุฒิภาวะทางอารมณ์ หรือ EQ เนื่องจากพฤติกรรมส่วนใหญ่ที่มนุษย์แสดงออกมานั้น มักจะสะท้อนให้เห็นถึงความคิดช่วงขณะนั้นด้วยเช่นกัน

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เป็นปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาอย่างหนึ่งขององค์กรซึ่งได้มาจากวิสัยทัศน์องค์กรที่ถูกหล่อหลอมขึ้น จนเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปเกิดการกระตุ้นบุคลากรจนเกิดกระบวนการการมีส่วนร่วม ซึ่งไม่จำเป็นว่าวิสัยทัศน์ของแต่ละคนจะต้องเหมือนกัน แต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ การปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ

องค์กรเอง สร้างพลังร่วมมืออย่างไม่สิ้นสุด ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการผลักดันองค์กรอีก รูปแบบหนึ่ง เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กรได้อย่างแท้จริง

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกอบไปด้วย พลังความสามารถของบุคคลในองค์กร และพลังของทีมงานในองค์กรที่มีกระบวนการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ระหว่างกัน โดยมีกรอบวิสัยทัศน์ขององค์กรเดียวกันเป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการทำงานเป็นทีม นั้น หมายความว่า บุคลากรภายในทีมย่อมมีความ ต้องการซึ่งกันและกัน ต้องการพึ่งพาอาศัยกัน โดยตระหนักว่า การทำงานคนเดียวไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายขององค์กรได้อย่างแน่นอน จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานงานแต่ละ หน่วยงานในองค์กร

5. การคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นหลักการสำคัญที่สุดของวินัยทั้ง 5 ประการ ซึ่งเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ โดยสามารถมองเห็นความสำคัญของ ความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อน มองอย่างเป็นวงจรและสำนึกอยู่เสมอว่า การดำเนินการใด ๆ ก็ตาม สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ การดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงต้องกระทำอย่างเป็นภาพรวม ขององค์กรเสมอ

สรุปได้ว่า วินัย 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge ได้ถูก นำมาใช้อย่างแพร่หลายและได้รับการยอมรับเป็นอย่างดี ซึ่งการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะ ไม่สามารถดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ หากบุคคลยังขาดความรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนา ซึ่ง แนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge จะเน้นการพัฒนาที่เริ่มจากตัวบุคคลเป็นหลัก พร้อมทั้ง พัฒนาระบบการเรียนรู้ในองค์กร ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ และการพัฒนา บุคลากรให้ดำเนินงานไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม โดยเฉพาะกับทำงานเป็นทีมที่ทุกคนจะต้อง มีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้นมี ตลอดจนการ แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และการเรียนรู้ร่วมกัน การแก้ไขปัญหา และการพัฒนางาน เพื่อการสร้างผลงานที่มี ประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

จากการศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge , ดวงเดือน จันท์เจริญ และ วิจารย์ พานิช ที่กล่าวถึง “องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ได้แก่ ดังนี้ (1) ความรอบรู้ แห่งตน (2) รูปแบบการคิด (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (5) การคิดเชิงระบบ โดยผู้วิจัยจึงนำเอาแนวคิดในแต่ละองค์ประกอบมาบูรณาการ” สรุปได้ดังต่อไปนี้

1. “ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) เป็นคุณลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการ เรียนรู้ คือ การเป็นนายตัวเอง มีความสามารถในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง ยอมรับความเป็นจริงเพื่อผลักดันตนเองให้เกิดการพัฒนาอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งบุคลากรที่

ปฏิบัติงานในองค์กรในลักษณะนี้ ถือว่า เป็นบุคคลที่อันเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยการมีทักษะพิเศษที่แต่ละบุคคลพึงมี อาทิเช่น การบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็นเรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติที่ดี ใฝ่ใจ ใฝ่รู้ที่จะพัฒนาตนเอง เป็นต้น ซึ่งทักษะพิเศษเหล่านั้น จะสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานขององค์กรได้”

2. “รูปแบบการคิด (mental model) เป็นกระบวนการทำความเข้าใจที่ใช้ในการวางแผนกระบวนการเรียนรู้ และการที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำอยู่ในองค์กรแบบองค์รวม สามารถตัดสินใจในการกระทำด้วยตนเองได้ ซึ่งจะต้องมองโลกตามความเป็นจริง สามารถค้นคว้าความกระจ่างและหาคำตอบให้แก่ตนเองและองค์กรได้ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นการวางแผน ซึ่งการพัฒนา รูปแบบความคิดมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร”

3. “การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) จะเกิดจากการที่บุคลากรในองค์กรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติที่เป็นประโยชน์ และรับฟังซึ่งกันและกัน จนหล่อหลอมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความรู้สึกอยากเป็นส่วนหนึ่งในการที่จะร่วมพัฒนาองค์กร โดยถูกสร้างขึ้นมาจากความผูกพันในองค์กร สนับสนุนให้เกิดเป็นพลัง และเมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกันแล้ว จะกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันในระดับองค์กร”

4. “การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ตลอดจนทัศนคติของตนเองในการทำงาน โดยใช้กระบวนการสื่อสารเป็นเครื่องมือให้เกิดเป็นการรวมกลุ่มการเรียนรู้ร่วมกัน ทุกคนสามารถให้ความรู้ และรับข้อเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะต้องมีการบูรณาการความรู้ทั้งหมด เพื่อนำมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเดียวกันได้”

5. “การคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นำมาสู่การสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร โดยมีกระบวนการคิดอย่างเป็นองค์รวม มีการเชื่อมโยงกันให้สอดคล้องกับกระบวนการทำงานและวิสัยทัศน์ขององค์กรทั้งระบบแบบภาพรวมขององค์กรพร้อมกับนำความรู้มาตกผลึก หรือต่อยอดสร้างเป็นความรู้ใหม่เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป”

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

ชาคริต ศีกษากิจ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า (1) คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน แต่ละระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 คุณลักษณะ พบว่า ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษา แยกรายโรงพยาบาลพบว่า โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ มีคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับมาก 4 คุณลักษณะ คือ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านวัฒนธรรมองค์การ และด้านภาวะผู้นำ ส่วนด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ อยู่ระดับปานกลาง และโรงพยาบาลวชิระกับโรงพยาบาลราชวิถี มีคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดอยู่ระดับปานกลาง (2) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทุกโรงพยาบาล ระดับ (1) การแสวงหาความรู้ ระดับ (2) การสร้างและจัดเก็บความรู้ ระดับ (3) การแลกเปลี่ยนความรู้ ระดับ 4 การนำความรู้ไปปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็น อยู่ระดับปานกลาง เมื่อศึกษาแยกรายโรงพยาบาล พบว่า โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ มีระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับมาก 3 ระดับ คือ ระดับ 1 การแสวงหาความรู้ ระดับ 2 การสร้างและจัดเก็บความรู้ และระดับ 4 การนำความรู้ไปปฏิบัติ ส่วนระดับ 3 การแลกเปลี่ยนความรู้อยู่ในระดับปานกลาง และโรงพยาบาลวชิระกับโรงพยาบาลราชวิถี มีระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ทุกระดับอยู่ในระดับปานกลาง (3) ความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีความเห็นด้านความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก แสดงว่า มีการเตรียมพร้อมต่อการปรับตัวและวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกในระดับมากทุกโรงพยาบาล (4) ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้กับความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันทุกโรงพยาบาล แต่ไม่เข้าเกณฑ์ที่งานวิจัยนี้กำหนดไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 4 ระดับ อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุดและมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง”

ณัฐ วัฒนพานิช (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรของกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ มีทักษะส่วนบุคคลสูง แต่ยังคงต้องมีการพัฒนาทางด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (2) รูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบของระบบย่อยทั้ง 5 ระบบ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ทักษะส่วนบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยร่วม และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (3) รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับ

บุคลากรกลุ่ม โรงเรียนในเครือสารสาสน์ที่ได้สร้างขึ้น สามารถทำให้เกิดการพัฒนาของบุคลากรทุก ด้านตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น (4) การพัฒนาที่เกิดขึ้นส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ระดับบุคคลซึ่งสามารถ นำไปสู่การเรียนรู้ระดับทีม จนถึงระดับองค์กรได้ (5) บุคลากรในโรงเรียนในเครือสารสาสน์มีความ พึงพอใจต่อการใช้รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสาร สาสน์”

มานิต ปัญญวรณศิริ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทาง พิเศษแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า (1) การปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการ ทางพิเศษแห่งประเทศไทย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อพิจารณารายด้าน 5 ด้าน พบว่า มี การปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูง ที่สุด ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ รองลงมา ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการปฏิรูปองค์กร และด้านการจัดการความรู้ (2) พนักงาน ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีเพศต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจ ให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ไม่ แตกต่างกัน (3) พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีอายุต่างกันมีการปฏิบัติในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร และด้านการจัดการความรู้ แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) พนักงานของการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีระดับ การศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายด้าน ได้แก่ ด้าน พลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ไม่แตกต่างกัน (5) พนักงานของการทางพิเศษ แห่งประเทศไทยที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้ำน การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (6) พนักงานของ การทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่มีระดับตำแหน่งต่างกันการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม และรายด้านด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่ บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีระบบสารสนเทศ อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05”

นุช อนิวรรณ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวัง ของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล (สวป.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงและ สภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักบริการทางวิชาการและ

ทดสอบประเมินผล (สวป.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการคิด
 อย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้
 ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมาก (2) บุคลากร
 มีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการ
 เรียนรู้ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล (สวป.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดย
 ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้าน
 การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้าง
 วิสัยทัศน์ร่วมกัน (3) บุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพเป็นจริงของการ
 พัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
 สถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในภาพรวม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการ
 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่
 ระดับ 0.05 และบุคลากรที่มีหน่วยงานสังกัด และประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความ
 คิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน
 ทั้ง 5 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (4) บุคลากรที่มีระดับตำแหน่งงาน
 หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังของ
 การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มี
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (5) สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
 0.05”

นริศรา แฝงดาหาร (2551) ที่ศึกษาเรื่อง “*ความรู้ความเข้าใจและความต้องการเป็น
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*
 ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา มีระดับความรู้
 ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ในประเด็นการมีปัจจัยอื่น ๆ เพื่อสนับสนุนการ
 จัดการความรู้ คิดเป็นร้อยละ 89.28 รองลงมาคือ การเป็นองค์กรที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือ
 กลุ่มได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ (2) ความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับ
 มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.33 โดยพบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.42 รองลงมา คือ กา
 คิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 4.41 ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความรอบรู้แห่งตน มีค่าเฉลี่ย
 4.20 และการสร้างแบบจำลองทางความคิดมีค่าเฉลี่ย 4.31 (3) ความต้องการเป็นองค์กรแห่งการ
 เรียนรู้ของบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน
 ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประเภทของหน่วยงาน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ความรอบรู้แห่งตน และการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประเภทของหน่วยงาน”

กาญจนา สุขทวี (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและด้านพลวัตในการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการจัดการความรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กรและด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตในการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีสถานภาพส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา พบว่า ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี บุคลากร สังกัดกองกลาง สำนักราชเลขาธิการ มีความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน”

มนทิรา พินิจจินดาพันธุ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “พฤติกรรมการใช้และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อระบบ e-learning ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด มหาชนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานกสิกรไทยที่มีต่อระบบ e-learning ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารกสิกรไทยไปพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ที่อยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรกคือ ด้านการร่วมกันเป็นทีม ผลการศึกษาเปรียบเทียบสมมติฐานพบว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่อยู่ฝ่ายงานสังกัดแตกต่างกัน มีความพึงพอใจต่อระบบ e-learning และการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน”

อาภรณ์ ล้ามะนา (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงานของสาขานาครนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการสาขานาครนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านรูปแบบความคิด และมีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านลูกค้า และอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านกระบวนการภายในองค์กร”

ผู้จัดการสาขานาครนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีจำนวนพนักงานและลูกจ้างในสาขา ระยะเวลาที่สาขาเปิดให้บริการ พื้นที่ตั้งสาขา และจำนวนลูกค้าเงินกู้และลูกค้าเงินฝากใน

สาขา มีความแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม และเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านรูปแบบความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน

ผู้จัดการสาขาธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีจำนวนพนักงานและลูกจ้าง ระยะเวลาที่สาขาเปิดให้บริการ พื้นที่ตั้งสาขา และจำนวนลูกค้ายกยู่และลูกค้ายกฝากในสาขา มีความแตกต่างกัน มีความคิดเห็นด้วยเกี่ยวกับการมีผลการดำเนินงานโดยรวมและเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร ด้านการเรียนรู้และพัฒนา และด้านการเงินไม่แตกต่างกัน

จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และผลกระทบ (1) คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขา ด้านรูปแบบความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายในองค์กร (2) คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (3) คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขา ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์และผลกระทบในเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (4) คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสาขา ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลการดำเนินงาน ด้านการเงิน

สุพจน์ นิमितบรรณสาร (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) มีระดับความคิดเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านรูปแบบการคิดมีระดับความคิดเห็นมากเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมาคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดเชิงระบบ ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ที่มีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานที่บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) และตำแหน่งต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05”

ยุพมาส สุกใส (2556) ได้ศึกษาเรื่อง “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัยพบว่า (1) สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ใน

ระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความรอบรู้แห่งตน ความคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม และแบบแผนทางความคิด ตามลำดับ (2) สถานศึกษาที่มีขนาดสถานศึกษาต่างกันและสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตเมืองกับนอกเมืองที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 23 มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01”

ศุรศักดิ์ รัตนมังสังข์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง *ศึกษาเรื่อง “สภาพปัจจุบันและความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ บริษัท เอ็มเค เรสโตรองค์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า (1) บุคลากรบริษัท เอ็มเค เรสโตรองค์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และต่อสภาพความคาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก (2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันของบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกัน พบว่า บุคลากรมีเพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความคาดหวังของบุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกันพบว่า บุคลากรมีเพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อความคาดหวังและสภาพปัจจุบันของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม และรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05”*

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Valerie (2007) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทีมงานเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน และเน้นประโยชน์ของทีมงานเป็นหลัก ผลการวิจัยพบว่า เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความท้าทาย และสิ่งที่เป็นปัญหาต่อการดำเนินงานในองค์กร ทั้งนี้ ปัญหาที่เกิดขึ้นทุกคนในองค์กรต้องเรียนรู้ปัญหานั้น ๆ การปฏิบัติของพนักงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ การลาออกของพนักงาน ความเชื่อมั่น ระดมความคิดถือว่าเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาทีมงานขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

Garvin et al. (2008) ได้ศึกษาเรื่อง “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการอ้างอิงแนวคิดของ Senge เกี่ยวกับวินัย 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยปัญหาหลัก ๆ คือ การที่พนักงานในองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และขาดการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ โดยมีผลการวิจัยที่นำไปอยู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ดังนี้

1. บรรยากาศขององค์กรสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ สามารถให้บุคลากรสะท้อนความรู้สึกรู้สึกของตนเองในการทำงาน
2. เน้นการเรียนรู้ให้นำไปสู่การปฏิบัติ โดยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปศึกษาและฝึกอบรม
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากร และสร้างให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงการเรียนรู้ด้วย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย โดยศึกษาจากหลักแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge 5 ประการ ที่มุ่งเน้นในตัวบุคคลเป็นหลัก ผลักดันและสนับสนุนการเรียนรู้ สร้างให้เกิดจิตสำนึกภายในตนเอง สามารถมองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ได้อย่างไม่ตื่นตระหนก ปรับทัศนคติของตนเอง สามารถคิดและแก้ปัญหาให้ตรงกับสถานการณ์ โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสดงความคิดเห็นร่วมกัน ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงได้อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงอยากศึกษาว่าการจัดการความรู้ใหม่นี้ มีกระบวนการในการจัดการอย่างไร องค์กรความรู้ที่ได้มีการรวบรวม จัดเก็บ วิเคราะห์และกำหนดประเด็น รวมไปถึงการเผยแพร่องค์ความรู้อย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของความรู้ที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล มีการนำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ และเพื่อสร้าง พัฒนา ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานภายในองค์กรต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรณีศึกษา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งมีขั้นตอน วิธีการนำเสนอ ดังนี้

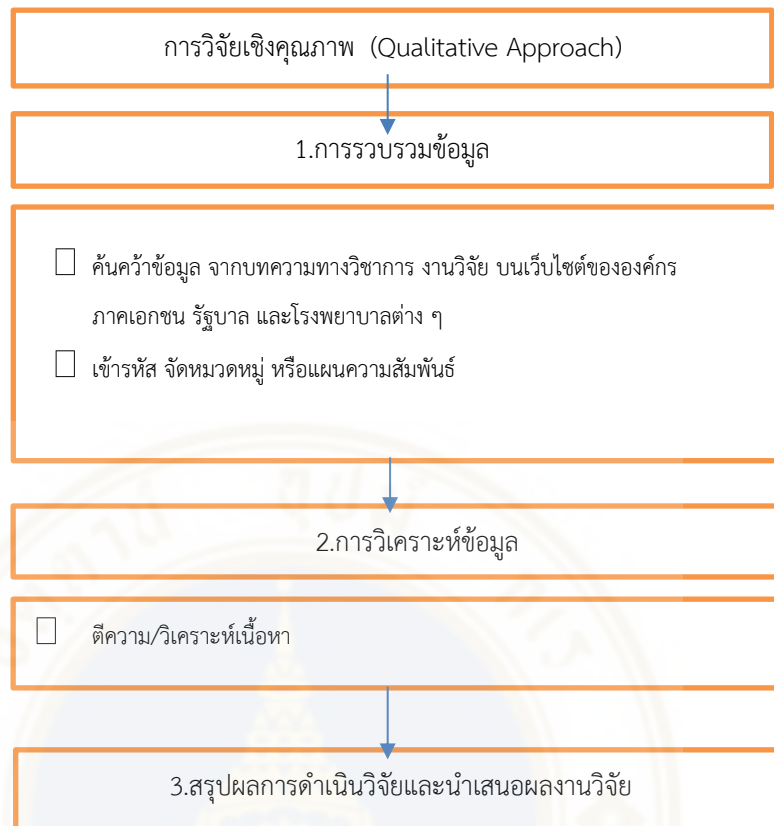
- 3.1 แหล่งข้อมูล
- 3.2 กรอบขั้นตอนงานวิจัย
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

3.1 แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) ที่เกี่ยวข้องกับจัดการความรู้ โดยการค้นคว้าหาข้อมูลจากบทความทางวิชาการ งานวิจัย บนเว็บไซต์ขององค์กร ภาคเอกชน รัฐบาล และโรงพยาบาลต่าง ๆ

3.2 กรอบขั้นตอนงานวิจัย

จากการศึกษาและค้นคว้าเพื่อกำหนดแนวทางการวิจัย ผู้วิจัยได้มีกรอบงานวิจัยที่เป็นขั้นตอนการวิจัยเพื่อให้ได้ผลที่ต้องการ ดังต่อไปนี้



3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีเครื่องมือในการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าข้อมูล จากบทความทางวิชาการ งานวิจัย บนเว็บไซต์ขององค์กร ภาคเอกชน รัฐบาล และ โรงพยาบาลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ตารางบันทึกเก็บข้อมูล (Coding sheet) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลเพื่อบันทึกเกี่ยวกับการนำเสนอเนื้อหา
3. การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) เป็นเทคนิคการวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับข้อมูล โดยมุ่งเน้นการค้นหาข้อสรุปและการตีความเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของข้อมูล

3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ใช้เพื่อประเมินคุณภาพข้อมูล โดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (สุธรรม นันทมงคลชัย, 2561)

- จัดระเบียบข้อมูล
 - จัดระเบียบเนื้อหา การใส่รหัสข้อมูล
- แสดงข้อมูล
 - จัดกลุ่มข้อมูลที่ใส่รหัสแล้วตามประเด็นหลักและประเด็นย่อย
 - ทำตารางเปรียบเทียบข้อมูล/ความหมายจากแต่ละกลุ่ม
 - มองหา Concepts ที่จะตอบวัตถุประสงค์การวิจัย
 - เชื่อมโยง Concepts ที่สัมพันธ์กันให้มีความหมาย
 - บรรยายผลที่ได้อย่างละเอียด
- สรุป/ตีความ

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดหมวดหมู่เนื้อหา (Content Analysis) รูปแบบของ Hsieh & Shannon (2005) ตามขั้นตอน เพื่อระบุรูปแบบและลักษณะสำคัญ (Shava, et. al, 2021; Hsieh and Shannon, 2005) ของการจัดการความรู้ในองค์กรต่าง ๆ โดยการรวบรวมคำสำคัญ (Keywords) ที่เกี่ยวข้องที่ปรากฏในเนื้อหาของแหล่งข้อมูล จากบทความทางวิชาการ งานวิจัย บนเว็บไซต์ขององค์กร ภาคเอกชน ภาครัฐบาล โรงพยาบาลต่าง ๆ และหลักการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาตามที่ปรากฏ และสร้างออกมาเป็นข้อสรุปได้ ดังนี้

- (1) การจัดเตรียมข้อมูล โดยคัดเลือกเว็บไซต์ขององค์กรภาคเอกชน รัฐบาล โรงพยาบาลต่าง ๆ เพื่อแยกประเด็นสำคัญออกมา นำมาสังเคราะห์ โดยนำเอาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์
- (2) การกำหนดประเด็นวิเคราะห์ โดยการนำวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือกรอบการวิเคราะห์มากำหนด
- (3) การเข้ารหัส (Coding) และจัดหมวดหมู่ นำอักษรข้อความมาให้รหัสตามประเด็นวิเคราะห์มาจัดหมวดหมู่ (Axial Coding)
- (4) การบูรณาการกลุ่มข้อมูลให้เกิดเป็นโครงสร้างทางภาษา (Selective Coding)

3.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการศึกษาวิจัยรวม 8 สัปดาห์ ตั้งแต่ วันที่ 12 ธันวาคม 2565 ถึงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2566



บทที่ 4

ผลการศึกษา

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ กรณีศึกษา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยผู้วิจัยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจาก เว็บไซต์ขององค์กรภาคเอกชน รัฐบาล โรงพยาบาลต่าง ๆ เพื่อแยกประเด็นสำคัญออกมา นำมาสังเคราะห์ โดยนำเอาเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้ประโยชน์ จำนวน 30 เว็บไซต์ จาก 30 เว็บไซต์ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับดังนี้

4.1 ผลการคัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลทุกิติภูมิ

4.1.1 การคัดกรองข้อมูล การคัดกรองข้อมูลเริ่มต้นจากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากเว็บไซต์จำนวน 30 เว็บไซต์ ดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงกลุ่มตัวอย่าง และแหล่งที่มาของข้อมูล

ลำดับ	กลุ่มตัวอย่าง	แหล่งที่มาของข้อมูล
1.	คณะแพทยศาสตร์ศิริราช พยาบาล	https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter4_kc.pdf
2.	โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิม พระเกียรติ	https://he02.tci- thaijo.org/index.php/TUHJ/article/view/240223
3.	Siam Cement Group หรือ เครือ ซีเมนต์ไทย (SCG)	https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter3_kc.pdf
4.	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	http://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm
5.	คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล	https://quality.sc.mahidol.ac.th/plan_and_policy/km/

ลำดับ	กลุ่มตัวอย่าง	แหล่งที่มาของข้อมูล
6.	สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ	http://www.oic.go.th/web2017/km/km04.htm
7.	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	http://www.dla.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory4.htm
8.	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง	https://arit.lpru.ac.th/KM/what_km.html
9.	กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	https://www.djop.go.th/storage/files/2/KM%20รวมเล่ม.pdf
10.	คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	http://fms.vru.ac.th/kmfms/km1.html
11.	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	https://webs.rmutl.ac.th/assets/upload/files/2020/09/20200915114615_31769.pdf
12.	คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	https://hr.md.kku.ac.th/7177-2/
13.	สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	https://km.mof.go.th/th/view/attachment/file/3138333838/แนวทางการจัดการความรู้_66.pdf
14.	คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ	https://www.sepo.go.th/pes/contents/34
15.	สถาบันการจัดการระบบสุขภาพภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/paper_1516_5f0d7247337cf5f0d72.pdf
16.	องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยตามอญ	https://huaitamon.go.th/public/list/data/index/menu/1666

ลำดับ	กลุ่มตัวอย่าง	แหล่งที่มาของข้อมูล
17.	มหาวิทยาลัยแม่โจ้	https://erp.mju.ac.th/acticleDetail.aspx?qid=669
18.	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Social/Sustainablehumanresourcemanagement.aspx
19.	สำนักงาน คณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สกร.)	https://training.pwa.co.th/uploads/files/Document/3_%20INNOVATION.pdf
20.	คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช ภัฏเชียงใหม่	https://sites.google.com/view/education-km/หัวใจของการจัดการความริ
21.	โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย	https://note2u.wordpress.com/2013/01/09/การจัดการความรู้-บริษัท/
22.	บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน). Ais	https://www.okmd.or.th/upload/pdf/km-documents/chapter9_kc.pdf
23.	สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัย ศิลปากร	http://www.resource.lib.su.ac.th/km/index.php/kmis
24.	องค์การบริหารส่วนตำบลคู เมือง.	https://www.kumuang.go.th/about-us/learning-organization
25.	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	https://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/aboutKM.asp
26.	สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีแห่งชาติ. สวทช	https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/best-components-of-km/
27.	มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	https://km.mfu.ac.th/km-knowledge/km-knowledge-management.html
28.	สพป. นอนงคาย เขต 1	https://kmnki1.thai.ac/home/info/4/กระบวนการ/วิธีดำเนินการ
29.	สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	https://www.senate.go.th/assets/portals/49/news/10/1_km_plan54.pdf
30.	บริษัท ทูรคอร์ดโปเรชั่น จำกัด (มหาชน)	https://www.gotoknow.org/posts/9025

จากบทความ งานวิชาการ และงานวิจัย ทั้งหมด ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสรุปประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดรหัสเปิด (Open Coding)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)

ขั้นตอนที่ 4 การบูรณาการกลุ่มข้อมูลให้เกิดเป็นโครงสร้างทางภาษา (Selective Coding) โดยมีรายละเอียดกระบวนการสังเคราะห์ข้อมูลแต่ละขั้น ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสรุปประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรต่าง ๆ

ผู้วิจัยอ่านบทความ/งานวิจัยดังกล่าว เพื่อค้นหาในแต่ละบทความ/งานวิจัยมีประเด็นสำคัญอะไรบ้าง และสรุปใจความสำคัญของแต่ละบทความ/งานวิจัยออกมา ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 4.2 แสดงการสรุปประเด็นสำคัญของแต่ละบทความ/งานวิจัย

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
1.คณะแพทยศาสตร์ ศิริราช พยาบาล	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง (Role model) - สร้างโครงสร้างและทีม - พื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - พัฒนาระบบสำคัญ เสริมพลังขับเคลื่อนด้วย KMA (Knowledge Management Assessment) - ประเมินดัชนีชี้วัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Index) - สื่อสารให้เกิดความเข้าใจ กระบวนการจัดการความรู้ - เครือข่ายการจัดการความรู้ - สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
2.โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนภาระงาน - กำหนดเป้าหมายในงาน - การทำบัญชีควบคุม - กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - จัดทำเอกสารควบคุม - ติดตามความก้าวหน้า - เปิดเวทีให้บุคลากรได้กล่าวชื่นชมกัน
3.Siam Cement Group หรือ เครือซีเมนต์ไทย (SCG)	<ul style="list-style-type: none"> - การสำรวจตัวเอง - กรอกข้อมูลในแบบฟอร์มที่เป็นเอกสารหรือทางคอมพิวเตอร์ - Knowledge Mapping - Competency - Coaching - การพัฒนาพนักงาน - จ้างคนที่มี competency เหมาะสมกับงาน - เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learn and Share Forum) กำหนดเวลาที่แน่นอน เช่น ทุกเช้าวันจันทร์ - ประสบการณ์การไปดูงานมีการบันทึกในสื่อที่เผยแพร่ - กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในองค์กร - แบ่งออกเป็นหมวดหมู่ - บันทึกเนื้อหาลงในสื่อมัลติมีเดีย - ระบบให้การปรึกษา - KM web Portal - ระบบจัดการเนื้อหาความรู้ - ระบบจัดการการเรียนรู้ - ระบบชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) - ระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learn and Share)

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - “ระบบพี่เลี้ยง” (Mentoring System) - ทบทวนการกระทำหลังเสร็จสิ้นภารกิจ” (After Action Review) ให้บริการ
4.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	<ul style="list-style-type: none"> - เป้าหมายคืออะไร - ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร - รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก - กำหนดโครงสร้างความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board - กรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน - ระบบพี่เลี้ยง - การสับเปลี่ยนงาน - เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ - การนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ - หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง
5.คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล	<ul style="list-style-type: none"> - รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร - หาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่างๆ - สร้างนวัตกรรมและในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
6.สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ	<ul style="list-style-type: none"> - สำรวจความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้ - ต้องการความรู้อะไร และที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ - จัดหมวดหมู่ให้ชัดเจน - ทบทวน กลั่นกรอง ให้มีความทันสมัย - ช่องทางเผยแพร่ความรู้ทางช่องทางต่างๆ - กิจกรรมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ Cop. - การสอนงาน (Coaching)

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) - กำหนดให้บุคลากรในองค์กรต้องใช้ KM - กำหนดเป็นนโยบาย จากผู้บริหารขององค์กร - ทุกคนต้องทำงาน โดยมี KM อยู่ในสายเลือด -
7.กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง - เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร - Knowledge Mapping - บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้น - ความรู้อยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร - จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร - จะแบ่งประเภท หัวข้ออย่างไร - องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ - สารบัญความรู้อย่างเป็นระบบ - “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ - “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) - เรานำความรู้มาใช้งานได้อย่างไร - Innovation & Quality Circles(IQCs) - ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP - ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) - การสับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation) - การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment) - เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
8.สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำปาง	<ul style="list-style-type: none"> - นวัตกรรมที่นำมาช่วยในการทำงาน - ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร
9.กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร - กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนว่าสิ่งที่องค์กรต้องการ - วางแผนและกิจกรรม - ปัจจัยแวดล้อมภายในที่จะมีผลกระทบต่อการจัดการความรู้ - โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร - การสื่อสาร (Communication) - สร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการ ของการจัดการความรู้ - การวัดผล (Measurements) - ประเมินความสำเร็จ - การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward)
10.คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องาน
11.มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน - วางแผนและกิจกรรม - ทุกคนในองค์กรเข้าใจว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร และทำอย่างไร - การแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนกลายเป็นวัฒนธรรม - การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ให้กับคนในองค์กร - การวัดผล

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - การยกย่องชมเชยและให้รางวัล - ความรู้ที่สำคัญ ต่อการบรรลุเป้าหมาย คืออะไร - แบ่งประเภทความรู้ จัดทำสารบัญ - ปรับปรุงเนื้อหาการใช้ภาษาให้เป็นภาษาเดียวกัน - ทำเป็นฐานความรู้ IT การจัดอบรม - การจัดให้มีระบบสอนงานแบบพี่เลี้ยง - พี่เลี้ยงสอนงาน - การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ - hot line สายด่วนผู้เชี่ยวชาญ - VDO การปฏิบัติงานสำหรับผู้สนใจไว้ศึกษา - แลกเปลี่ยนแบ่งปันให้ผู้อื่นนำไปใช้อีก - กำหนดให้ - การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งในการ ประเมินผลงานบุคลากร
12.คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น	<ul style="list-style-type: none"> - เราจำเป็นต้องรู้อะไร - เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร - การวางโครงสร้างความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน - เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board - ทีมข้ามสายงาน - กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม - ชุมชนแห่งการเรียนรู้ - ระบบพี่เลี้ยง - การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว - เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ - เกิดระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสังกัดให้มีประสิทธิภาพ - มีการเรียนรู้ร่วมกัน
<p>13.สำนักงานปลัด กระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ต้องใช้ - สร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ - รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป - จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา - การวางโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิดและประเภทของความรู้ - จัดทำรูปแบบเอกสารและภาษาให้เป็น มาตรฐานเดียวกัน - การส่งความรู้ให้ผู้รับ โดยไม่มีการร้องขอ หรือ กระจายความรู้แบบ Supply-based - ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่ข้อมูลที่ต้องการ - การกระจายความรู้แบบ Demand-based - การจัดทำเอกสาร ทำฐานข้อมูลความรู้ โดยทำเทคโนโลยีสารสนเทศ - ชุมชนแห่งการเรียนรู้ - ระบบพี่เลี้ยง - การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว - เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ - การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ - กระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้ทุกคนกล้าคิดกล้าทำ - การเรียนรู้แบบ Learning by doing
<p>14.คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ - ความรู้ที่จำเป็นที่สืบเนื่องมาจากการเกษียณอายุของบุคลากรและยังสามารถใช้ต่อเนื่องได้ในอนาคต - กระบวนการที่สนับสนุนยุทธศาสตร์องค์กร

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
15.สถาบันการจัดการระบบ สุขภาพภาคใต้ มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์	<ul style="list-style-type: none"> - สํารวจความรู้ที่ชาวบ้าน คนในยุคจำเป็นต้องใช้ - ความรู้ยู่ที่ใคร อยู่ในรูปแบบอะไร จะเอามาเก็บ รวมกันได้อย่างไร - การสร้างองค์ความรู้ใหม่ - แสวงหาความรู้จากภายนอก หากองค์ความรู้ที่ จำเป็นต่อองค์กรนั้นยังไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ - การรักษาความรู้เก๋การกําดัดความรู้ที่ใช่ไม่ได้แล้ว - การวางโครงสร้างความรู้ - การปรับปรุงรูปแบบเนื้อหาเอกสาร - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - ชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP) - การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) - เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Forum) - กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม - ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) - การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน
16.องค์การบริหารส่วนตำบลห้วย ตามอญ	<ul style="list-style-type: none"> - องค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง - มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด - สร้างความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อองค์กร - การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร - การรักษาความรู้เก๋ที่มีอยู่และยังเป็นประโยชน์ต่อ องค์กร ตลอดจนการกําดัดความรู้ที่ใช่ไม่ได้แล้ว - โครงสร้างความรู้ในองค์กร - การปรับปรุงเอกสาร - โปรแกรมการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน - จัดทำ Website Web Board - การจัดทีมข้ามสายงาน - การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม - การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบพี่เลี้ยง - การสับเปลี่ยนสายงาน - การยืมตัว - การจัดเวทีความคิดเห็น - องค์กรความรู้ที่ได้รับมาไปใช้ในการปฏิบัติงาน - เรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
17.มหาวิทยาลัยแม่โจ้	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดความรู้หลัก ที่จำเป็นและสำคัญต่องาน - หาความรู้ที่ต้องการ - ปรับปรุง พัฒนา
18.บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> - ทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง - การพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ - การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ - การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและพนักงาน - กำหนดแผนที่องค์ความรู้ - การจัดเก็บองค์ความรู้ที่ตรงตามความต้องการของบริษัท - หาองค์ความรู้ใหม่ที่เป็น - การจัดทำศูนย์รวบรวมผู้เชี่ยวชาญ - กระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้จากโครงการต่าง ๆ - ส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้รางวัล - ส่งเสริมให้พนักงานส่งและนำเสนอผลงานทางวิชาการ - การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร - กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ภายใต้กฎกติกาสากล ของ American Productivity & Quality Center (APQ9) - การใช้ผลการประเมินในการพัฒนาการบริหารองค์ความรู้
<p>19.สำนักงาน คณะกรรมการนโยบาย รัฐวิสาหกิจ (สคร.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ - กำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร - การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ - การรวบรวมเรียบเรียงและจัดเก็บความรู้ - การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร - การรักษาความรู้ ทำให้ทันสมัย - การนำความรู้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจ - การจัดการความรู้ถูกสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ - นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ - การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน - การปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ
<p>20.คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงใหม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน - การนำไปปฏิบัติ - การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) - การเรียนรู้ร่วมกันของคน - การเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning - การสอนคนอื่น (Learning from Teaching) - การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง - การวางแผนทำงาน - การจัดลำดับความสำคัญ

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
21.โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาตนเองอยู่/ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง - ระบบการใช้ความรู้ในการวิเคราะห์ในแทบทุกกระบวนการ ซึ่งเรียกว่า 5 WHYS - การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในการวิเคราะห์ - OJT - ON THE JOB TRAINING - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำวัน - บริหารงานแบบ EMPOW ERMENT
22.บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> - การนำSsas ความรู้มาใช้ และมี Web board เป็นสื่อกลาง - การสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์ - ความรู้ที่สำคัญต่อธุรกิจ
23.สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศิลปากร	<ul style="list-style-type: none"> - การให้คุณค่าแก่ความรู้ที่อยู่ในตัวคนทุกคน - แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน - การฟังอย่างลึกและเงียบ - การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (interactive learning through action) - การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
24.องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง จังหวัดอุบลราชธานี	<ul style="list-style-type: none"> - คนในองค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง - มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด - การรักษาความรู้เก่าที่มีอยู่และยังเป็นประโยชน์ต่อองค์กร - การกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว - การวางโครงสร้างความรู้ในองค์กร - การปรับปรุงเอกสาร - การจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน - การฝึกอบรม - จัดทำ Website Web Board - คนในองค์กรนำความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนกัน - การจัดทีมข้ามสายงาน

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - ชุมชนแห่งการเรียนรู้ - ระบบที่เลี้ยงเพื่อสอนงาน - การสับเปลี่ยนสายงาน - การยืมตัว - การจัดเวทีความคิดเห็น - การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
25. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช	<ul style="list-style-type: none"> - นำความรู้ขององค์กรมาจัดเก็บให้เป็นระบบสะดวกแก่การสืบค้น - พัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้ - กำหนดเป็นขอบเขต KM ที่จะทำ - กำหนดเป้าหมายในการทำ KM - ร่วมกันนำสิ่งที่คิดค้นมาใช้งานตามปกติ - ประเมินผล
26.สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช)	<ul style="list-style-type: none"> - คน (people) - กระบวนการ (process) - เนื้อหาหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ (content/IT) - กลยุทธ์ (strategy) - สนับสนุนการแบ่งปันความรู้
27.มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร - รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก - รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป - ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน - ใช้ภาษาเดียวกัน - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board - จัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ - ชุมชนแห่งการเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - ระบบพี่เลี้ยงเพื่อสอนงาน - การสับเปลี่ยนสายงาน - การยืมตัว - เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ - นำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา
28.สพป. หนองคาย เขต 1	<ul style="list-style-type: none"> - ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร - รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก - รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป - โครงสร้างความรู้ - ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน - ใช้ภาษาเดียวกัน - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board - จัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ - ชุมชนแห่งการเรียนรู้ - ระบบพี่เลี้ยง - การสับเปลี่ยนสายงาน - การยืมตัว - เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ - นำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา
29.สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา	<ul style="list-style-type: none"> - เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด และ อยู่ที่ใคร - ตั้งคณะกรรมการ KM และคณะทำงาน KM - การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก - รักษาความรู้เก่าและกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว - กำหนดแนวทางการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs)

กลุ่มตัวอย่าง	ประเด็นสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้
	<ul style="list-style-type: none"> - การไปศึกษาดูงานวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice Exchange) - การวางโครงสร้างความรู้ - การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ - จัดที่เก็บให้เป็นหมวดหมู่ - ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน - ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board - ทีมข้ามสายงาน - กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม - ชุมชนแห่งการเรียนรู้ - ระบบพี่เลี้ยง - การสับเปลี่ยนงาน - การยืมตัว - เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ - เวทีความรู้ (Knowledge Forum) - ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ CoP) - นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหา
30.บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมความร่วมมือ ร่วมมือในการทำงาน - การสื่อสารในทุกระดับ - อธิบายให้คนเข้าใจว่าทำ KM ไปเพื่ออะไร - สร้างภาพลักษณ์บางอย่างให้ติด ตรึงใจ และต้องทำอย่างต่อเนื่อง - ทำกระบวนการให้ง่ายและสะดวกใช้มากที่สุด - ฝึกให้คนสามารถใช้ระบบที่สร้างขึ้นมาได้ - การให้เกียรติและสร้างการให้รางวัล - สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม - การวัดผล

ทำให้ผู้วิจัยสามารถจำกัดความ “กระบวนการจัดการความรู้” ได้ว่า เป็นกระบวนการ (process) ที่ดำเนินการร่วมกันอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนการดำเนินการชัดเจน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นกว่าเดิม

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดรหัสเปิด (Open Coding)

ผู้วิจัยจะทำการประเมินประเด็นต่าง ๆ จากบทความ แล้วนำมากำหนดรหัสเปิด วิเคราะห์เพื่อกำหนดหมวดหมู่หลัก และจัดหมวดหมู่รหัสเปิดต่าง ๆ เข้าสู่หมวดหมู่หลัก โดยใช้หลักเกณฑ์ของเนื้อหาที่มีความคล้ายคลึงกันให้อยู่ในหมวดเดียวกัน

ตารางที่ 4.3 แสดงรหัสแบบเปิด (Open Coding) ของบทความ

รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)
1.	การปรับปรุงรูปแบบเนื้อหาเอกสาร	121.	จะเอามาเก็บรวมกันได้อย่างไร
2.	ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร	122.	จัดทำ Website Web Board
3.	พื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	123.	จัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยี สารสนเทศ
4.	“Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้)	124.	จัดทำรูปแบบเอกสารและภาษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน
5.	“Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ	125.	จัดทำเอกสารควบคุม
6.	Coaching	126.	จัดที่เก็บให้เป็นหมวดหมู่
7.	Competency	127.	จ้างคนที่มี competency เหมาะสมกับงาน
8.	hot line สายด่วนผู้เชี่ยวชาญ	128.	จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา
9.	KM web Portal	129.	ช่องทางเผยแพร่ความรู้ทางช่องทางต่างๆ

รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)
10.	Knowledge Mapping	130.	ชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP)
11.	Innovation & Quality Circles (IQCs)	131.	ชุมชนแห่งการเรียนรู้ Community of Practice หรือ CoP
12.	OJT - ON THE JOB TRAINING	132.	ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บและหาข้อมูล
13.	VDO การปฏิบัติงานสำหรับผู้สนใจไว้ศึกษา	133.	ใช้ภาษาเดียวกัน
14.	กรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน	134.	ต้องการความรู้อะไร และที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่
15.	กรอกข้อมูลในแบบฟอร์มที่เป็นเอกสารหรือทางคอมพิวเตอร์	135.	ตั้งคณะกรรมการ KM และคณะทำงาน KM
16.	กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในองค์กร	136.	ติดตามความก้าวหน้า
17.	กระบวนการ (process)	137.	ทบทวน กลั่นกรอง ให้มีความทันสมัย
18.	กระบวนการจัดเก็บองค์ความรู้จากโครงการต่าง ๆ-	138.	ทบทวนการกระทำหลังเสร็จสิ้นภารกิจ" (After Action Review) ให้บริการ
19.	กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์	139.	ทบทวนภาระงาน
20.	กระบวนการและเครื่องมือ (Process Tools)	140.	ทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
21.	กลยุทธ์ (strategy)	141.	ทำกระบวนการให้ง่ายและสะดวกใช้มากที่สุด
22.	การกระจายความรู้แบบ Demand-based	142.	ทำเป็นฐานความรู้ IT การจัดอบรม
23.	การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องาน	143.	ทีมข้ามสายงาน

รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)
24.	การจัดการความรู้ถูกสื่อสารให้กับบุคลากรทุกระดับ	144.	ทุกคนต้องทำงาน โดยมี KM อยู่ในสายเลือด
25.	การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม	145.	ทุกคนองค์กรเข้าใจว่า ทำอะไร เพื่ออะไร ทำเมื่อไร และทำอย่างไร
26.	การจัดเก็บองค์ความรู้ที่ตรงตามความต้องการของบริษัท	146.	นวัตกรรมที่นำมาช่วยในการทำงาน
27.	การจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน	147.	นำความรู้ขององค์กรมาจัดเก็บให้เป็นระบบ สะดวกแก่การสืบค้น
28.	การจัดชุมชนแห่งการเรียนรู้	148.	นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์ในการทำงานเพื่อแก้ปัญหา
29.	การจัดทำศูนย์รวบรวมผู้เชี่ยวชาญ	149.	นำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจแก้ปัญหา
30.	การจัดทีมข้ามสายงาน	150.	นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้
31.	การจัดลำดับความสำคัญ	151.	นำประสบการณ์การทำงาน การประยุกต์ใช้ความรู้ มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้
32.	การจัดเวทีความคิดเห็น	152.	เนื้อหาหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ (content/IT)
33.	การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้	153.	บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้น
34.	การใช้ “ ภาษา ” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร	154.	บริหารงานแบบ EMPOW ERMENT
35.	การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากการดำเนินงาน	155.	บันทึกขุมความรู้และแก่นความรู้
36.	การใช้ผลการประเมินในการพัฒนาการบริหารองค์กรความรู้	156.	บันทึกเนื้อหาลงในสื่อมัลติมีเดีย
37.	การทำบัญชีควบคุม	157.	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)
38.	การนำSsas ความรู้มาใช้ และมี Web board เป็นสื่อกลาง	158.	แบ่งประเภทความรู้ จัดทำสารบัญ
39.	การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร	159.	แบ่งประเภทหัวข้อ
40.	การนำความรู้มาใช้ เพื่อการตัดสินใจ	160.	แบ่งออกเป็นหมวดหมู่
41.	การนำไปปฏิบัติ	161.	ประเมินความสำเร็จ
42.	การปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ อย่างสม่ำเสมอ	162.	ประเมินดัชนีชี้วัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Index)
43.	การปรับปรุงให้เหมาะต่อการใช้งานของตน	163.	ประเมินผล
44.	การปรับปรุงเอกสาร	164.	ประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
45.	การไปศึกษาคูงานวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี(Best Practice Exchange)	165.	ประสบการณ์การไปดูงานมีการบันทึกในสื่อที่เผยแพร่
46.	การฝึกอบรม	166.	ปรับปรุง พัฒนา
47.	การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง	167.	ปรับปรุงเนื้อหาการใช้ภาษาให้เป็นภาษาเดียวกัน
48.	การพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ	168.	ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐานใช้ภาษาเดียวกัน
49.	การพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้	169.	ปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในสังกัดให้ มีประสิทธิภาพ
50.	การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและพนักงาน	170.	ปัจจัยแวดล้อมภายในที่จะมีผลกระทบต่อ การจัดการความรู้

รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)
51.	การฟังอย่างลึกและเงียบ	171.	ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร
52.	การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างคนด้วยกัน	172.	เป้าหมายคืออะไร
53.	การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward)	173.	เปิดเวทีให้บุคลากรได้กล่าวชื่นชมกัน
54.	การยืมตัว	174.	โปรแกรมการจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน
55.	การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)	175.	ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง (Role model)
56.	การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่างๆ	176.	ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่ข้อมูลที่ต้องการ
57.	การรวบรวมเรียบเรียงและจัดเก็บความรู้	177.	ฝึกให้คนสามารถใช้ระบบที่สร้างขึ้นมาได้
58.	การรักษาความรู้ ทำให้ทันสมัย	178.	พัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร
59.	การรักษาความรู้เท่าการกำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว	179.	พัฒนาการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถอยู่รอดและแข่งขันได้
60.	การเรียนรู้แบบ Learning by doing	180.	พัฒนาตนเองอยู่/ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง
61.	การเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning	181.	พัฒนาระบบสำคัญ เสริมพลังขับเคลื่อนด้วย KMA (Knowledge Management Assessment)
62.	การเรียนรู้ร่วมกันของคน	182.	พี่เลี้ยงสอนงาน
63.	การเรียนรู้ร่วมกันในการปฏิบัติ (interactive learning through action)	183.	มีการเรียนรู้ร่วมกัน
64.	การเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	184.	มีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด

รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)
65.	การแลกเปลี่ยนความรู้ภายในและภายนอกองค์กร	185.	รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก
66.	การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันในการวิเคราะห์	186.	รวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร
67.	การแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนกลายเป็นวัฒนธรรม	187.	ร่วมกันนำสิ่งที่คิดค้นมาใช้ในการงานตามปกติ
68.	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประจำวัน	188.	ระบบการใช้ความรู้ในการวิเคราะห์ในแทบทุกกระบวนการ ซึ่งเรียกว่า 5 WHYS
69.	การวัดผล (Measurements)	189.	ระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้
70.	การวางโครงสร้างความรู้	190.	ระบบจัดการการเรียนรู้
71.	การวางโครงสร้างความรู้ แบ่งชนิดและประเภทของความรู้	191.	ระบบจัดการเนื้อหาความรู้
72.	การวางแผนทำงาน	192.	ระบบชุมชนนักปฏิบัติ
73.	การส่งความรู้ให้ผู้รับ โดยไม่มีการร้องขอหรือ กระจายความรู้แบบ Supply-based	193.	ระบบชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ Cop.
74.	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	194.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board
75.	การสนับสนุนด้านทรัพยากรมนุษย์	195.	ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)
76.	การสร้าง/แสวงหาความรู้ที่สำคัญ	196.	ระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Learn and Share)
77.	การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก	197.	ระบบและการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้
78.	การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower)	198.	ระบบให้การปรึกษา

รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)
79.	การสร้างองค์ความรู้ใหม่	199.	รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป
80.	การสอนคนอื่น (Learning from Teaching)	200.	เราจำเป็นต้องรู้อะไร
81.	การสับเปลี่ยนงาน(Job Rotation)	201.	เราจำเป็นต้องรู้อะไร, ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง, อยู่ในรูปแบบใด และ อยู่ที่ใคร
82.	การสำรวจตัวเอง	202.	เราต้องมีความรู้เรื่องอะไร
83.	การสื่อสาร (Communication)	203.	เรานำความรู้มาใช้งานได้อย่างไร
84.	การสื่อสารทั่วทั้งองค์กร	204.	เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร
85.	การสื่อสารในทุกระดับ	205.	เรียนรู้และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง
86.	การแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร	206.	แลกเปลี่ยนแบ่งปันให้ผู้อื่นนำไปใช้อีก
87.	การให้เกียรติและสร้างการให้รางวัล	207.	แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน
88.	การให้ความรู้เรื่องการจัดการความรู้ให้กับคนในองค์กร	208.	แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices)ภายใต้กฎกติกาสากล ของ American Productivity & Quality Center (APQ9)
89.	การให้คุณค่าแก่ความรู้ที่อยู่ในตัวคนทุกคน	209.	วัฒนธรรมความร่วมมือ ร่วมมือในการทำงาน
90.	กำหนดความรู้ที่สำคัญต่อการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กร	210.	วางแผนและกิจกรรม
91.	กำหนดความรู้หลัก ที่จำเป็นและสำคัญต่องาน	211.	เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Forum)
92.	กำหนดโครงสร้างความรู้	212.	ศึกษาดูงาน

รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)
93.	กำหนดเป็นขอบเขต KM ที่จะทำ	213.	ส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้รางวัล
94.	กำหนดเป็นนโยบาย จากผู้บริหารขององค์กร	214.	ส่งเสริมให้พนักงานส่งและนำเสนอผลงานทางวิชาการ
95.	กำหนดเป้าหมายในการทำ KM	215.	สนับสนุนการแบ่งปันความรู้
96.	กำหนดเป้าหมายในงาน	216.	สร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญและหลักการ ของการจัดการความรู้
97.	กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน	217.	สร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ
98.	กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนก่อนว่าสิ่งที่องค์กรต้องการ	218.	สร้างความรู้ใหม่ที่เป็นต่อองค์กร
99.	กำหนดแผนที่ต้องการความรู้	219.	สร้างโครงสร้างและทีม
100.	กำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลงานบุคลากร	220.	สร้างนวัตกรรมและในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
101.	กำหนดให้บุคลากรในองค์กรต้องใช้ KM	221.	สร้างภาพลักษณ์บางอย่างให้ติด ตรึงใจ และต้องทำอย่างต่อเนื่อง
102.	กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม	222.	สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม
103.	กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	223.	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้
104.	เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก	224.	สารบัญความรู้ที่เป็นระบบ
105.	คน (people)	225.	สำรวจความรู้ที่บุคลากรจำเป็นต้องใช้
106.	คนในองค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง	226.	สื่อสารให้เกิดความเข้าใจ กระบวนการจัดการความรู้

รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)	รหัสที่	รหัสแบบเปิด (Open Coding)
107.	คนในองค์กรนำความรู้ที่มีอยู่มาแลกเปลี่ยนกัน	227.	แสวงหาความรู้จากภายนอก หากองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กรนั้นยังไม่มีหรือมีไม่เพียงพอ
108.	ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ	228.	แสวงหามาเพิ่มเติมให้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์
109.	ความรู้ที่จำเป็นที่สืบเนื่องมาจากการเกษียณอายุของบุคลากรและยังสามารถใช้ต่อเนื่องได้ในอนาคต	229.	หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง
110.	ความรู้ที่สำคัญ ต่อการบรรลุเป้าหมายคืออะไร	230.	หาความรู้ที่ต้องการ
111.	ความรู้ที่สำคัญต่อธุรกิจ	231.	หาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ
112.	ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี ต้องใช้	232.	หาองค์ความรู้ใหม่ที่จำเป็น
113.	ความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อองค์กรการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์กร	233.	องค์กรจำเป็นต้องรู้อะไรบ้าง
114.	ความรู้ที่อยู่ในใคร อยู่ในรูปแบบอะไร	234.	องค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ
115.	ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร	235.	องค์กรมีความรู้อะไรบ้าง
116.	เครือข่ายการจัดการความรู้	236.	องค์ความรู้ที่ได้รับมาไปใช้ในการปฏิบัติงาน
117.	โครงสร้างความรู้ในองค์กร	237.	อธิบายให้คนเข้าใจว่าทำ KM ไปเพื่ออะไร
118.	โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร		
119.	จะทำให้เข้าใจง่ายและสมบูรณ์อย่างไร		
120.	จะแบ่งประเภท หัวข้ออย่างไร		

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดรหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน (Axial Coding)

สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหมวดหลักกับหมวดย่อย โดยจะเน้นไปที่เงื่อนไขบริบทที่เกี่ยวข้อง นำมาทำการวิเคราะห์หารหัสแนวคิดที่สัมพันธ์กัน ประมวลผลว่าแต่ละหัวข้อมีสาระสำคัญที่เหมือนกัน จะได้รวมประเด็นเดียวกัน เพื่อสรุปให้เป็นประเด็นที่มีความสำคัญและมีความกระชับมากขึ้น ดังแสดงตัวอย่างในตาราง

ตารางที่ 4.4 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)

ด้านการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification)	รวม 44 คำ
ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และจำเป็นต้องรู้ อะไร	16
Knowledge Mapping	3
กระบวนการ (process)	1
กลยุทธ์ (strategy), สร้างนวัตกรรมและในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์	2
การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องาน	3
การบรรลุเป้าหมายขององค์กร	5
การจัดลำดับความสำคัญ, การวางแผนทำงาน	3
กำหนดเป็นขอบเขต KM ที่จะทำ , กำหนดเป้าหมายในการทำ KM	2
ความรู้ที่จำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ, ความรู้ที่องค์กรจำเป็นต้องมี	8
ผู้บริหารเป็นแบบอย่าง (Role model)	1
บริหารงานแบบ EMPOWERMENT	1

ตารางที่ 4.5 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)

ด้านการสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)	รวม 22 คำ
การไปศึกษาดูงาน วิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice Exchange)	1
รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป	7

การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก และ รวบรวมความรู้ ทั้งภายใน/ภายนอก	11
จ้างคนที่มีความรู้มาทำงานในองค์กร จ้างที่ปรึกษา	1
บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้น	11

ตารางที่ 4.6 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)	รวม 36 คำ
การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ	6
การปรับปรุงให้เหมาะต่อการใช้งานของตน	1
การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้	1
การวางโครงสร้างความรู้	10
แบ่งประเภทความรู้ จัดทำสารบัญ	3
ใช้ภาษาเดียวกัน	2
นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้	4
สารบัญความรู้ที่เป็นระบบ	8
หาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ	1

ตารางที่ 4.7 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)	รวม 16 คำ
การจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐาน	2
ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน	11
การทำบัญชีควบคุม	2
ทบทวน กลั่นกรอง ให้มีความทันสมัย	1

ตารางที่ 4.8 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)	รวม 25 คำ
กระจายความรู้แบบ Supply-based , “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ	4
การกระจายความรู้แบบ Demand-based, “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้)	2
ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board	14
ฝึกให้คนสามารถใช้ระบบที่สร้างขึ้นมาได้	1
ตั้งคณะกรรมการ KM และคณะทำงาน KM	1
โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร	3

ตารางที่ 4.9 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)

การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)	รวม 121 คำ
การสื่อสาร (Communication)	4
ระบบชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice หรือ Cop.)	13
การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward) และการให้คุณค่าแก่ความรู้ที่อยู่ในตัวคนทุกคน	8
การจัดทำศูนย์รวบรวมผู้เชี่ยวชาญ	8
การสอนงาน (Coaching)	2
การยืมตัว	13
การสับเปลี่ยนงาน(Job Rotation)	18
OJT - ON THE JOB TRAINING	1
การสอนคนอื่น (Learning from Teaching)	2
การจัดทีมข้ามสายงาน	5
ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)	12
การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและพนักงาน	4
กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	22
ความสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร	

จ้างคนที่มี competency เหมาะสมกับงาน	1
สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	7
การฟังอย่างลึกและเงียบ	1

ตารางที่ 4.10 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการเรียนรู้และการนำไปใช้งาน (Learning and Apply)

การเรียนรู้และการนำไปใช้งาน (Learning and Apply)	รวม 39 คำ
นำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน	10
กำหนดเป็นนโยบาย จากผู้บริหารขององค์กร	4
กระบวนการและเครื่องมือ (Process Tools)	7
พัฒนาตนเองอยู่/ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง	2
เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Forum)	7
การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Reward)	9

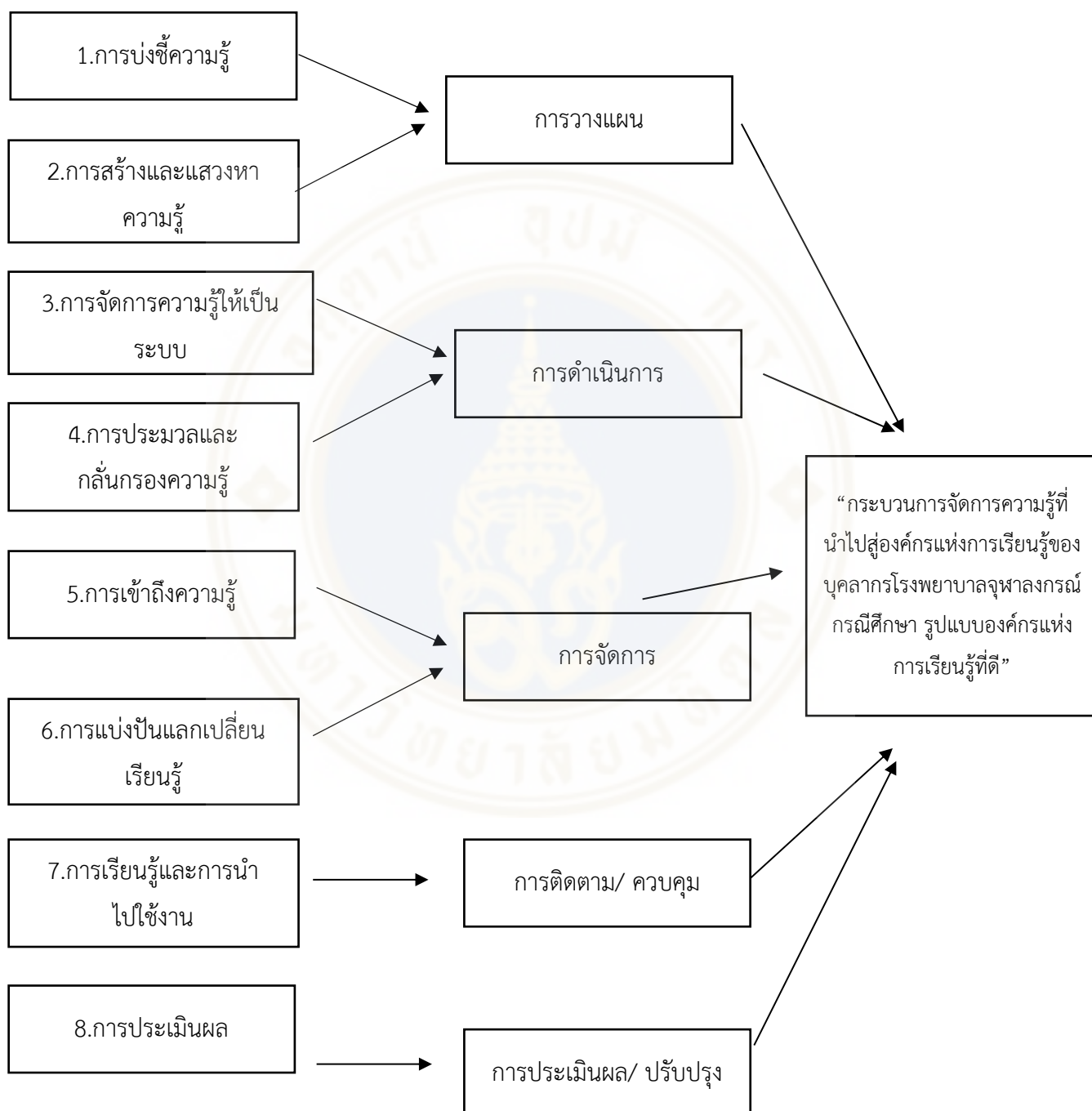
ตารางที่ 4.11 แสดงการจัดเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ด้านการประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผล (Evaluation)	รวม 12 คำ
การวัดผล (Measurements)	1
ประเมินดัชนีชี้วัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Index)	3
Competency	1
การปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอ	4
ติดตามความก้าวหน้า	1
ทบทวนวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	2

ขั้นตอนที่ 4 การบูรณาการกลุ่มข้อมูลให้เกิดเป็นโครงสร้างทางภาษา (Selective Coding)

คือการนำข้อมูลที่ผ่านการจัดหมวดหมู่ (Axial Coding) แล้วมาจัดร้อยเรียงเป็นเรื่องราว (Theme) ผ่านการเชื่อมโยงแนวคิดเพื่อศึกษาและอภิปรายปรากฏการณ์ที่พบให้ชัดเจนมากขึ้นจากการจัดหมวดหมู่โดยอาศัยหลักเกณฑ์ของเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) ใน

ขั้นตอนที่ 3 ทำให้เราร้อยเรียงเป็นเรื่องราว(Theme)และทราบถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ 5 ขั้นตอน ดังแสดงตัวอย่างภาพที่ 4.1 กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้



4.2 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลวชิราลงกรณ์ กรณีศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลวชิราลงกรณ์ ที่นำไปสู่รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี โดยการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมกลุ่มตัวอย่างจาก เว็บไซต์ขององค์กรภาคเอกชน รัฐบาล โรงพยาบาลต่าง ๆ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ได้ทำการถอดรหัสประเด็นสำคัญต่าง ๆ ออกมาจากนั้นจัดหมวดหมู่ของคำโดยอาศัยหลักเกณฑ์ของเนื้อหาที่คล้ายกันในหมวดเดียวกัน (Axial Coding) และนำข้อมูลทั้งหมดมาร้อยเรียงกันจนเกิดหมวดหมู่ที่ชัดเจน (Theme) และสามารถสรุปผลการวิจัยผลการวิจัยกระบวนการจัดการความรู้ที่ทำให้นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงพยาบาลวชิราลงกรณ์ สามารถอธิบายได้ด้วยกระบวนการที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน

จากผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนของการวางแผน ประกอบไปด้วย

การป่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) มีการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ (strategy) เป้าหมายคืออะไร ขอบเขต KM หรือเป้าหมายในการทำ KM ที่จะทำคืออะไร และค้นหาองค์กรปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และจำเป็นต้องรู้ อะไร ทำให้องค์กรทราบว่าขาดความรู้อะไรบ้าง หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญ การวางแผนทำงาน ของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนขอบเขตของการจัดการความรู้และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่ผู้บริหารมีการกำหนดด้านนโยบายผู้บริหารเป็นแบบอย่าง (Role model) การใช้ KM เป็นเครื่องมือในการพัฒนา

การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากขั้นตอนการค้นหาความรู้ องค์กรจะทราบว่า มีความรู้ที่จำเป็นต้องมีอยู่หรือไม่ ความรู้ที่มีอยู่แล้วนั้นมีอะไรบ้าง ทั้ง Tacit knowledge และ Explicit knowledge จากบุคคลในองค์กร ต้องหาวิธีดึงความรู้ที่กระจัดกระจายจากแหล่งต่างๆมารวบรวมไว้ให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของผู้ใช้ รักษาความรู้เก่า และกำจัดความรู้ที่ใช้อยู่ไม่ได้แล้ว สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มีนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ การไปศึกษาดูงานวิธีปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดี (Best Practice Exchange) ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบ

ความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ระบบสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็ว และการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ

จากผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนของการดำเนินการ ประกอบไปด้วย

การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เมื่อผ่านกระบวนการค้นหาและแสวงหาความรู้จนมีเนื้อหาความรู้ที่ต้องการครบถ้วนแล้ว จะต้องมีการวางโครงสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต เพื่อให้ผู้ใช้ค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ได้ การจัดความรู้ให้เป็นระบบหมายถึง แบ่งประเภทความรู้ การจัดสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบ การปรับปรุงให้เหมาะต่อการใช้งาน ใช้ภาษาเดียวกัน และจัดเก็บความรู้ประเภทต่าง ๆ โดยนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อให้เก็บรวบรวมการค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว ตัวอย่างการแบ่งชนิดหรือประเภทของความรู้จะขึ้นอยู่กับว่านำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบไหน เพื่อให้การเก็บรวบรวม ค้นหา และการนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว โดยทั่วไปแบ่งตามสิ่งต่อไปนี้ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร เช่น จัดทำทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ, หัวข้อ/ หัวเรื่อง, หน้าที่/ กระบวนการ, ประเภทของผลิตภัณฑ์ บริการ ตลาด หรือกลุ่มลูกค้า เป็นต้น

การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) นอกจากการจัดทำสารบัญความรู้อย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรต้องมีการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและใช้ได้ง่าย การจัดเก็บเอกสารให้เป็นมาตรฐานซึ่งอาจทำหลายลักษณะ คือ

- การจัดทำหรือปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ทำให้การป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว
- การใช้ “ภาษา” เดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยจัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่างๆที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน มีการปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลา รวมทั้งต้องให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและเปิดใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

- การเรียบเรียง ตัดต่อ และการปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดีในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัยสอดคล้องและตรงตามความต้องการของผู้ใช้

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการ

จากผลการศึกษาพบว่า ในขั้นตอนการจัดการ ประกอบไปด้วย

การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) ขั้นตอนนี้เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก ความรู้ที่ผ่านกระบวนการตั้งแต่การค้นหากำหนดให้เป็นระบบ จนถึงการกลั่นกรองแล้ว หากไม่มีการนำไปเผยแพร่ก็ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด องค์กรต้องมอบหมายบุคคลหรือคณะบุคคลรับผิดชอบเก็บรวบรวมข้อมูลเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT), Web board และต้องมีวิธีการในการเผยแพร่และกระจายความรู้ ตลอดจนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ฝึกให้คนสามารถใช้ระบบที่สร้างขึ้นมาได้ การส่งหรือกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ มี 2 ลักษณะ คือ 1) Push (การป้อนความรู้/การเตือน) กระจายความรู้แบบ Supply-based คือการส่งข้อมูลหรือความรู้ให้โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอหรือต้องการ เช่น การส่งหนังสือเวียนเพื่อแจ้งให้ทราบ ข่าวสาร กิจกรรม หรือข้อมูลใหม่ขององค์กรโดยทั่วไปการส่งข้อมูลด้วยวิธีนี้มักทำให้ผู้รับรู้สึกว่าได้รับข้อมูลมากไป และในบางครั้งไม่ตรงความต้องการ 2) Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ข้อมูล/การค้นหา) การกระจายความรู้แบบ Demand-based ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น องค์กรควรทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการกระจายความรู้แบบ “Push” และ “Pull” เพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ใช้ข้อมูล/ความรู้ รวมไปถึงการตั้งคณะกรรมการ KM และคณะทำงาน KM

การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ ซึ่งในกระบวนการนี้เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้กระบวนการนี้เป็นไปได้โดยง่าย เข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็ว ที่การสื่อสาร (Communication) อย่างไรก็ตามวิธีการนี้ใช้ได้ดีสำหรับความรู้ประเภท Explicit Knowledge ส่วนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Tacit Knowledge อาจจะต้องใช้วิธีการพบปะทั้งแบบเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม ขึ้นอยู่กับความต้องการและวัฒนธรรมองค์กร วิธีการแบ่งปันความรู้ประเภท Tacit Knowledge โดยจัดทำเป็นระบบ ส่วนใหญ่มักจะใช้เครื่องมือแบบผสมผสาน เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามสะดวก ได้แก่ การจัดทำศูนย์รวบรวมผู้เชี่ยวชาญ, ทีมข้ามสายงาน, innovation & Quality Circles (IQCs) (กลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม), ชุมชนแห่งการเรียนรู้, Community of Practice หรือ CoP, ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring

System) ให้พนักงานที่มีความชำนาญเป็นผู้เลี้ยงพนักงานใหม่เพื่อถ่ายทอดความรู้โดยตรงในการสอนงาน, การสอนงาน (Coaching), OJT - ON THE JOB TRAINING, การยืมตัว, การสลับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation), การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment), เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

ขั้นตอนที่ 4 การติดตาม/ควบคุม

จากผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนการติดตาม ควบคุมกำกับ คือ การเรียนรู้และการนำไปใช้งานของบุคลากร (Learning) เป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดของการจัดการความรู้ เมื่อกระบวนการต่าง ๆ ได้มีการดำเนินการมาอย่างดีเป็นระบบแล้ว ตั้งแต่มีวิธีการในการกำหนดรวบรวม คัดเลือก ถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ที่ดี แต่ถ้าบุคลากรไม่ได้เรียนรู้ หรือนำความรู้มาใช้ประโยชน์ (Knowledge Utilization) ก็จะเป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้ ความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ ซึ่งทำให้ความรู้ขององค์กรที่มีอยู่เพิ่มพูนขึ้น หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง และนำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่ได้อีก เป็นวงจรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งวงจรความรู้ เริ่มจาก องค์ความรู้ แล้วไปสู่ การนำความรู้ไปใช้ เมื่อนำความรู้ไปใช้แล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งจะหมุนวนกลับไปเป็น องค์ความรู้ อีกครั้งหนึ่ง นอกจากนี้การยกย่องชมเชย และให้รางวัล (Recognition and Reward) ถือเป็นขวัญและกำลังใจ เมื่อบุคลากรนำความรู้ที่อยู่ในระบบมาใช้ และต่อยอดจนเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่หรือสร้างเป็นนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Forum)

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล ปรับปรุง

จากผลการศึกษาพบว่า การวัดผล (Measurements) ประเมินดัชนีชี้วัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Index) ประเมิน Competency มีการนำผลลัพธ์ของการเรียนรู้มาประเมินผล เทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ เพื่อให้ทราบถึงความต่างระดับ (Gap) ของระดับความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่ต้องการของบุคลากรที่นำความรู้ไปใช้ ซึ่งถึงปัญหา และข้อขัดข้องด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ติดตามความก้าวหน้าพร้อมกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์: กรณีศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษา กระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากร โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ ที่นำไปสู่รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์: กรณีศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ศึกษาด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) โดยใช้ข้อมูลจากแหล่ง ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้แก่ วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย รวมทั้งข้อมูลจากบทความ วารสาร หนังสือ และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการความรู้ โดยใช้คำสำคัญ (Keywords) ในการสืบค้น เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) รวมทั้งสิ้น 30 เว็บไซต์ โดยใช้กระบวนการในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สรุปได้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน (Process Management) คือ

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน จากผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนของการวางแผน ประกอบไปด้วย 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ใน รูปแบบใด และอยู่ที่ใคร 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้ แล้วออกไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการ จากผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนของการดำเนินการ ประกอบไปด้วย 1) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการกำหนด

โครงสร้างความรู้ แบ่งชนิด ประเภท เพื่อให้สืบค้น เรียกค้น และใช้งานได้ง่าย 2) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 3 การจัดการ จากผลการศึกษาพบว่า ในขั้นตอนการจัดการ ประกอบไปด้วย 1) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น 2) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การติดตาม/ควบคุม จากผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนการติดตาม ควบคุม กำกับ คือ การเรียนรู้และการนำไปใช้งานของบุคลากร (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล ปรับปรุง จากผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนการประเมินผล (Evaluation) เป็นการนำผลลัพธ์ของการเรียนรู้มาเทียบกับเป้าหมายที่ต้องการ พร้อมกำหนดแนวทางการแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาต่อไป

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทาง ให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยใช้กระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ (Knowledge Management Process) แต่จากการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรโรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์: กรณีศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี เป็นแค่เพียงปัจจัยหนึ่งของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่น่าสนใจดังนี้

1. วิสัยทัศน์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด แสดงให้เห็นถึงทิศทางของผู้นำองค์กร ที่จะป็นศูนย์รวมและพลังแห่งการเรียนรู้ เป็นพลังกระตุ้นองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำองค์กรต้องกล้าเสี่ยง ให้การสนับสนุนและทำให้เกิดนวัตกรรม การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถชี้นำและสร้างแผนงานเชิงกลยุทธ์ได้

2. วัฒนธรรม องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งเสริมการให้คุณค่า และมีรางวัลสำหรับการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบร่วมกันในการเรียนรู้ ใ้วางใจและประครองตนเอง ส่งเสริมด้านการเงินสำหรับการฝึกอบรมและการพัฒนา ส่งเสริมคุณภาพชีวิต ความหลากหลายและความแตกต่างของการเรียนรู้ จัดการกับความเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความใ้วางใจ มีการเปิดเผยข้อมูลซึ่งกันและกัน มีความคิดสร้างสรรค์เชิงความร่วมมือ ที่มุ่งสู่ความสำเร็จและผลงานพลังขององค์กร

3. กลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นความท้าทายอย่างหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ตั้งแต่ การสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์กร ในการร่วมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำการเรียนรู้ที่ทันสมัยและทันเวลาแทรกเข้าไปในทุกการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด และผู้บริหารต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีนโยบายพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนในเรื่องของการจัดการความรู้ เช่น ให้รางวัลผู้ทุ่มเทเกี่ยวกับการเรียนรู้ หรือส่งเสริมผู้อื่นได้เรียนรู้ ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้โบนัส การได้รับการยอมรับ ให้เวลาและสร้างโอกาสที่หลากหลายในการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ หรือแบบพินิจพิเคราะห์ การส่งไปปฏิบัติงานนอกองค์กร การประชุมสัมมนาประจำปี เป็นต้น สร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น สร้างพื้นที่แบบเปิดโล่ง ไม่มีเสียงดังรบกวนสมาธิ และที่สำคัญต้องมีการวัดผลการดำเนินการ กระจายข่าว ผลกระทบและประโยชน์ที่ได้รับจากการเรียนรู้ ซึ่งต้องใช้เครื่องมือในการวัดหลากหลายวิธี ไม่ได้วัดเฉพาะผลลัพธ์

4. โครงสร้างขององค์กร ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ควรประกอบด้วย ความยืดหยุ่น เปิดเผย เป็นอิสระ และให้โอกาส มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาระดับแนวราบ มีความคล่องตัว เป็นองค์กรที่เปิดกว้าง เน้นงานโครงการและนำไปใช้งาน เน้นเครือข่ายการทำงาน ซึ่งจะทำให้ทำงานได้รวดเร็ว เป็นโครงสร้างเล็กที่คิดแบบบูรณาการ มีการสื่อสารและความผูกพันที่ดี กำจัดความไม่ทันสมัยของระบบ อันเป็นโครงสร้างที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ

5.3. ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะของการจัดการความรู้ (Knowledge Process) ด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ที่จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ และต้องส่งเสริม พัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เป้าหมายบรรลุประสิทธิผล โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. คน (People) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุด ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากร ต้องเห็นคุณค่าและดำเนินการผลักดัน KM ขององค์กร โดยจัดตั้งทีม KM หลัก มอบหมายผู้รับผิดชอบ ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ให้เข้ากับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร สร้างบรรยากาศแนวราบและการบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empowerment) ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น สำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้พร้อมคอยเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร ติดตามการดำเนินการ ให้คำแนะนำ แสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จและให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของ แต่เน้นการสร้าง ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ และเป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกระดับความรู้ และเกิดนวัตกรรม เป็นนักจุดประกายความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ และเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องรู้และใช้เทคนิคหรือเครื่องมือในการจัดการความรู้ได้หลากหลายวิธี รวมถึงต้องเป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงานได้

ในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ เป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรต้องเสาะหาบุคลากรที่เรียนรู้ตลอดเวลา และสามารถเรียนรู้ร่วมกัน เห็นคุณค่าของทักษะของบุคลากรเหล่านี้ และจัดทำทะเบียนบุคลากรเหล่านี้ไว้เป็นหมวดหมู่ และทำให้บุคลากรรู้ว่า จะพัฒนาตนเองไปในทิศทางใด และสามารถนำความเก่ง (ในด้านต่าง ๆ) มาพัฒนาองค์กรให้ถูกทางได้

2. กระบวนการ (Process) เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนา และปรับปรุง เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ภายในองค์กร โดยการนำกระบวนการจัดการความรู้ทั้ง 8 ขั้นตอน มาใช้อย่างจริงจัง และต้องทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพราะความรู้ใหม่ๆเกิดขึ้นได้ทุกวัน ทุกเวลา

ทั้งทุกด้านในองค์กร ซึ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้แบบมีชีวิต คือ บุคลากรต้องเกิดความอยากทำ (รู้ว่าจะทำอะไรทำแล้ว ตัวเองได้ประโยชน์อะไร) ต้องมีทรัพยากรที่จำเป็น (เครื่องมือ ฯลฯ) ต้องรู้ว่าทำอะไร (ฝึกอบรม เรียนรู้เพิ่มเติม) ต้องประเมินได้ว่าทำได้ตามเป้าหมาย หรือทำแล้วได้ประโยชน์หรือไม่ ต้องมีแรงจูงใจในการทำและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ต้องสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรให้ได้

3. เนื้อหา หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ (Content/IT) เป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้สะดวกรวดเร็วมมากขึ้น เทคโนโลยีจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงระบบบริหารขององค์กรต่าง ๆ ถ้าไม่มี ICT ที่มีประสิทธิภาพมาใช้กับ KM ในองค์กร บุคลากรจะยังคงสร้าง ใช้เนื้อหา และวางไว้ในที่ที่คนอื่นไม่สามารถค้นพบ หรือทำในสิ่งที่คนอื่นสร้างไว้แล้ว หรือใช้เนื้อหาที่ล้าสมัยหรือไม่ถูกต้อง การมีโปรแกรม KM ที่มีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการทำงาน เพื่อสร้างและตรวจสอบเนื้อหา จัดหมวดหมู่เพื่อจัดการเนื้อหา และเครื่องมือเทคโนโลยีเพื่อเชื่อมคนกับเนื้อหา องค์กรต้องจัดการ ICT เพื่ออำนวยความสะดวกความร่วมมือกัน เปิดเผยนวัตกรรม และให้เนื้อหากับบุคลากรอย่างอัตโนมัติในที่ที่เข้าถึงได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ การมีคลังความรู้ที่สามารถดึงความรู้ขึ้นมาช่วยแก้ปัญหา และทำให้งานประสบผลสำเร็จได้รวดเร็ว และง่ายขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. งานวิจัยฉบับนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลประเภทเอกสาร และข่าวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในเว็บไซต์ ควรมีการศึกษาในเชิงคุณภาพ การสัมภาษณ์เชิงลึกบุคคล (In-depth interview) เกี่ยวกับความคิดการพัฒนาองค์กร เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ทั้งกลุ่มที่เป็น Clinic และกลุ่ม non-Clinic เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่มีความชัดเจนครอบคลุมทุกด้านมาก

2. งานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิในช่วงเวลาที่จำกัด ดังนั้นหากมีผู้สนใจศึกษาวิจัยในหัวข้อลักษณะเดียวกันนี้ สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ได้เพิ่มมากขึ้นก็สามารถนำข้อมูลงานวิจัยฉบับนี้ไปใช้ในการประกอบ ปรับปรุงหรือพัฒนาได้

3. งานวิจัยฉบับนี้ เป็นการศึกษากระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) เท่านั้น ควรมีศึกษาต่อยอดให้ถึงความเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Intelligent Organization: IO) ต่อไป

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) กับการบริหารราชการสมัยใหม่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <http://www.dla.go.th/work/km/home/kmstory/kmstory4.htm>
- กรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน.การจัดการความรู้, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <https://www.djop.go.th/storage/files/2/KM%20รวมเล่ม.pdf>
- กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล. (2558). การพัฒนาองค์กร . กรุงเทพฯ : บริษัท ซีอีเคยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- กาญจนา สุขทวี. (2553). การศึกษาความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดกองกลาง สำนักราชเลขานุการ. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต , มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ.การจัดการความรู้และนวัตกรรม (Knowledge Management : KM & Innovation Management : IM), 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <https://www.sepo.go.th/pes/contents/34>
- คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล.(2546) การจัดการความรู้ของคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล , 1 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter4_kc.pdf
- คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.ประวัติ MD ACTS, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <https://hr.md.kku.ac.th/7177-2/>
- คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล .(2558) การจัดการความรู้ (KM), 2 มกราคม 2566.[เว็บไซต์].สืบค้นจาก https://quality.sc.mahidol.ac.th/plan_and_policy/km/
- คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) , 3 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <http://fms.vru.ac.th/kmfms/km1.html>
- คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่(25) เรื่อง, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก

- เจษฎา นกน้อย, ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุติกุล, พยัต วุฒิรงค์, กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก,เกรียงไกร พันธุ์ไทย และวัชรพงศ์ อินทรวงศ์. (2552). นานาพรรณชนะ การจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ส. เอเชียเพลส.
- ชัยเสถียร พรหมศรี.(2551). คู่มือสู่องค์กรแห่งความสำเร็จ. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- ชาคริต ศึกษากิจ . (2550). องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานครคุณุณิพนธ์ปรัชญาคุณุณิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณพิศุทธิ์ จักรพิทักษ์. (2552). ทฤษฎีการจัดการความรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : วิทยาลัยศิลปะสื่อและเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณรัฐ วัฒนพานิช. (2550). รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์. คุณุณิพนธ์ปรัชญาคุณุณิบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น. ดวงเดือน "
- จันทร์เจริญ. (2558). หลักการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นริศรา แสงดาหาร. (2551). ความรู้ความเข้าใจและความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา บุคลากรคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นุช อนิวรรณ. (2551). การศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล (สวป.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต , มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).(2564) ทิศทางการบริหารคน, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Social/Sustainablehumanresourcemanagement.aspx>
- บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน).(2556) การจัดการความรู้ของบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์เซอร์วิสจากัด (มหาชน), 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก https://www.okmd.or.th/upload/pdf/km-documents/chapter9_kc.pdf
- บริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน).(2555)KM ในบริษัท ทรูคอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/9025>

- มนทิตรา พิณจินดาพันธุ์. (2553). การศึกษาพฤติกรรมการใช้และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อระบบ e-learning ของธนาคารกสิกรไทย จำกัด มหาชน . วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต , มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- มานิต ปัญญาวรณศิริ. (2550). การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย . วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย.(2565) การจัดการความรู้คืออะไร : KM?, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <http://ks.rmutsv.ac.th/th/whatiskm>
- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.(2558) คู่มือการจัดการความรู้, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก https://webs.rmutl.ac.th/assets/upload/files/2020/09/20200915114615_31769.pdf
- มหาวิทยาลัยแม่โจ้.(2560) การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คืออะไร, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <https://erp.mju.ac.th/articleDetail.aspx?qid=669>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา .ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <https://www.stou.ac.th/knowledgemanagement/aboutKM.asp>
- มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง.กระบวนการจัดการความรู้, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <https://km.mfu.ac.th/km-knowledge/km-knowledge-management.html>
- ยุพมาศ สุกใส. (2556). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 23.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). องค์กรเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บริษัทพิชการพิมพ์ จำกัด.
- ร.ศ. ดร. อนันต์ มุ่งวัฒนา.Management process 10 มีนาคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก http://qd.swu.ac.th/Portals/2077/process%20-%20print_1.pdf
- โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ.(2559) การจัดการความรู้ (KM): พัฒนาคุณภาพงาน เสมียนจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สู่การจัดการความรู้, 1 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/TUHJ/article/view/240223>
- วันชัย ปานจันทร์. (2558). หลักการการพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง .
- วิจารณ์ พานิช. (2550). วิธีแห่งองค์กรอัจฉริยะ. จุลสารอุตสาหกรรมสัมพันธ์, 73, 2 - 20.

- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2554). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วุฒิปด สกลเกียรติ. (2557). การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ศิริภัสสรศรี วงศ์ทองดี. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ :สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บริษัท ชีระฟิล์มและโซลท์ จำกัด.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2550). พฤติกรรมองค์การทฤษฎีและการประยุกต์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุจิตรา ธานันท์. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส.
- สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยศิลปากร. การจัดการความรู้, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <http://www.resource.lib.su.ac.th/km/index.php/kmis>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.(2564)องค์ประกอบ 4 อย่างที่ดีที่สุดของการจัดการความรู้ (knowledge management, KM) คืออะไร, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์]. สืบค้นจาก https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/best-components-of-km/
- สุธินี ฤกษ์จำ. (2557). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- "สุนันทา เลहनันท์. (2556) .การพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บี.คอสโตร."
- สุพจน์ นิमितบรรณสาร. (2554). ความคิดเห็นของพนักงานต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) . วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ . ขั้นตอนการจัดการความรู้เรื่อง, 3 มกราคม 2566.[เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <http://www.oic.go.th/web2017/km/km04.htm>
- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี. การจัดการความรู้คืออะไร ?, 3 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์]. สืบค้นจาก https://arit.lpru.ac.th/KM/what_km.html

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลังประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.(2566) แนวทางการดำเนินงานการจัดการความรู้ของสำนักงานปลัด กระทรวงการคลังและสำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจากhttps://km.mof.go.th/th/view/attachment/file/3138333838/แนวทางการจัดการความรู้_66.pdf

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.).การจัดการความรู้และนวัตกรรม(Knowledge Management & Innovation Management: KM&IM), 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์]. สืบค้นจาก

https://training.pwa.co.th/uploads/files/Document/3_%20INNOVATION.pdf

สถาบันการจัดการระบบสุขภาพภาคใต้ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.(2561)ตัวอย่างขั้นตอนการจัดการความรู้ Knowledge Management Process Example, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก

http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/paper_1516_5f0d7247337cf5f0d72.pdf

สพป. หนองคาย เขต 1.การจัดการความรู้ สพป.หนองคาย เขต 1, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].

สืบค้นจาก <https://kmnki1.thai.ac/home/info/4/กระบวนการ/วิธีดำเนินการ>

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.(2554)แผนปฏิบัติการจัดการความรู้: (KM Action plan)

ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๔, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก

https://www.senate.go.th/assets/portals/49/news/10/1_km_plan54.pdf

สุประภาดา โชติมณี. (2554). Modern KM applications in business management: จัดการความรู้ อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ. พงษ์วรินทร์การพิมพ์ จำกัด.กรุงเทพฯ.

บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน).(2564) ทิศทางการบริหารคน, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก

<https://www.pttplc.com/th/Sustainability/Social/Sustainablehumanresourcemanagement.aspx>

หัวใจของการจัดการความรู้.โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้น

จาก <https://note2u.wordpress.com/2013/01/09/การจัดการความรู้-บริษัท/>

องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยตามอญ.การจัดการองค์ความรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยตามอญ, 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก

<https://huaitamon.go.th/public/list/data/index/menu/1666>

- องค์การบริหารส่วนตำบลคูเมือง.(2561)การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) , 10 มกราคม 2566 .[เว็บไซต์].
สืบค้นจาก <https://www.kumuang.go.th/about-us/learning-organization>
- อาภรณ์ ลำมะนา .(2553). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการ
ดำเนินงานของสาขานาการนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน) .วิทยานิพนธ์ธุรกิจ
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม .
- Bennett, J.K., & O'Brien, M.J. (1994). The building blocks of the learning organization in
training. 31(6) , 41-49.
- Garvin,D.A., Edmondson, A.C. & Gino , F. (2008). Is yours a learning organization? . Harvard
Business Review School Book. Hilll.
- Kim D.H .(1993). The link between individual and organization learning. Sloan Management
Review. Fall, 43.
- Marquardt, MJ. (1996). Buliding the learning organization. New York : Mc Graw –
- Pedler M.& Others. (1991). The learning company : A strategy for sustainable development.
Mardenhead : McGraw – Hill .
- Senge, P.M. (1990). The fifth discipline: The art of practice of the learning organization. New
York : Doubleday.
- Senge, P.M. (1994). The fifth discipline: The art of practice of the learning organization. New
York : Doubleday.
- Siam Cement Group หรือ เครือซีเมนต์ไทย (SCG).(2552) การจัดการความรู้ของ SCG, 1 มกราคม
2566 .[เว็บไซต์].สืบค้นจาก https://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter3_kc.pdf
- Valerie , Davis.(2007). Developing Teams in a learning Organization. Ottawa: Royal Roads
University.